Die Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation

Dissertation
zur Erlangung des
wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades
der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Georg-August-Universität zu Göttingen

vorgelegt von
Rudolf Storre
aus Göttingen

Göttingen 1965

1964

Digitized by the Internet Archive
in 2026

https://archive.org/details/IA41544314_0009

Die Betriebswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation

Dissertation
zur Erlangung des
wirtschaftswissenschaftlichen Doktorgrades
der
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät
der Georg-August-Universität zu Göttingen

vorgelegt von
Rudolf Storre
aus Göttingen

Göttingen 1965

UNIVERSITEITSBIBLIOTHEEK - LEIDEN

Berichterstatter: Professor Dr. E. Sundhoff und
Professor Dr. A. Angermann
Mitberichterstatter: Professor Dr. S. Wendt
Tag der mündlichen Prüfung: 21. 7. 1964

G L I E D E R U N G :

Seite:

I. Einleitung

1. Die Arbeitnehmerfluktuation als volkswirtschaftliches, soziologisches und betriebswirtschaftliches Problem 1

a) Die Arbeitnehmerfluktuation als volkswirtschaftliches Problem 3

b) Die Arbeitnehmerfluktuation als soziologisches Problem 11

c) Die Arbeitnehmerfluktuation als betriebswirtschaftliches Problem 15

2. Die vorhandene Literatur über die Arbeitnehmerfluktuation 18

a) im englischen Sprachgebiet 18

b) im deutschen Sprachgebiet 22

aa) allgemeiner Überblick über die Situation des deutschen Arbeitmarktes zwischen den beiden Weltkriegen 22

bb) wissenschaftliche Literatur und Abhandlungen 26

cc) Stellungnahmen in Zeitungen und Zeitschriften 32

3. Der Standort dieser Untersuchung über die Arbeitnehmerfluktuation 34

a) Die Zielsetzung 34

b) Die möglichen Methoden zur Gewinnung des empirischen Ausgangsmaterials 37

aa) Befragung von Behörden und Arbeitnehmern 37

bb) Heranziehung betrieblicher Ausgangsdaten 40

II. Die Erfassung der Arbeitnehmerfluktuation im Betriebe

1. Der Fluktuationsbegriff 45

a) Der Goossens'sche Fluktuationsbegriff 45

b) Der Fluktuationsbegriff in dieser Arbeit 48

2. Die Fluktuationskennzahlen 54

a) Die Problematik der Wahl einer Bezugsgröße für die absolute Fluktuation 54

Seite:

b) Vorschläge zur Bildung von Fluktuationskennzahlen 57

aa) Gegenüberstellung verschiedener Formeln 57

bb) Erste Auseinandersetzung mit den Formeln 60

c) Die Überprüfung der Schlüter- und der Durchschnittsformel 63

aa) mathematisch geprüfte Argumente 63

bb) Prüfung weiterer Argumente 72

d) Der Stabilitätsindex als Ergänzung zur Fluktuationskennzahl 75

3. Das empirische Material 78

a) Einwände gegen die Vergleichbarkeit von Fluktuationskennzahlen 78

b) Vorbehalte hinsichtlich der Verwendbarkeit des Ausgangsmaterials 80

aa) Maßstäbe für die Auswahl 80

bb) Gefahren einer isolierten Betrachtungsweise 82

c) Statistische Aufbereitung des Untersuchungsmaterials 84

aa) Angaben zur Struktur der untersuchten Betriebe 84

bb) Streuung und Repräsentanz der ermittelten Ergebnisse 87

III. Beeinflussungs- und Verursachungsfaktoren der Arbeitnehmerfluktuation

1. Begriffsbildung und Unterscheidungsmerkmale 90

2. Untersuchung von Beeinflussungsfaktoren 95

a) Der Einfluß des Standortes auf die betriebliche Fluktuation 95

aa) Der Einfluß der Standortbereiche 95

bb) Der Einfluß der Ortsgrößen 101

b) Der Einfluß der Betriebsgröße auf die betriebliche Fluktuation 110

c) Der Einfluß der Belegschaftsstruktur auf die betriebliche Fluktuation 119

aa) Der Einfluß des Anstellungsverhältnisses 119

bb) Der Einfluß des Geschlechtes der Beschäftigten 121

Seite:

cc) Der Einfluß des Lebensalters 125
dd) Der Einfluß des Dienstalters 129
d) Saisonale und konjunkturelle Schwankungen der betrieblichen Fluktuation 133
aa) Saisonale Schwankungen 133
bb) Konjunkturelle Schwankungen 136
3. Die Bestimmbarkeit der Verursachungsfaktoren 142
a) Die unterschiedlichen Arten der Abgangsgründe 143
aa) Die Mindestfluktuation 144
bb) Auf das Verhalten der Arbeitgeber zurückführbare Abgänge 145
cc) Auf das Verhalten der Arbeitnehmer zurückführbare Abgänge 148
b) Die Nachprüfung der Abgangsgründe 152
aa) Das Abgangsinterview 152
bb) Mittelbare Nachforschungen 154
c) Die Auswertung betrieblicher Ursachenstatistiken 157
aa) Die Anteile der Abgangsgruppen 157
bb) Das Ziel der Beobachtungen 161
4. Zweiseitig erfaßbare, beiden Faktorengruppen gemeinsame Merkmale 164
a) Der mutmaßliche Einfluß des Arbeitsentgeltes 164
aa) Vorliegende Untersuchungsergebnisse 165
bb) Zusätzliche Kriterien 170
b) Der mutmaßliche Einfluß der Arbeitszeit 175
c) Mutmaßliche Einflüsse weiterer Arbeitsbedingungen 176

IV. Die Auswirkungen und die Bekämpfung der Arbeitnehmerfluktuation 180
1. Die betrieblichen Auswirkungen der Arbeitnehmerfluktuation 180
a) Grundsätzliches zur Meßbarkeit von Fluktuationskosten 181
aa) Nicht meßbare Wirkungen der Fluktuation 182
bb) Meßbare Wirkungen der Fluktuation 184
b) Die Fluktuationskosten, dargestellt am Beispiel eines Modellbetriebes 186

Seite:

aa) Der Modellbetrieb und seine Veränderungen 186

bb) Folgerungen 190

c) Die Berechnung von Fluktuationskosten 192

aa) Die Berechnungsmethoden 193

bb) Zur Wahl der Berechnungsmethode 196

2. Die betriebliche Politik in bezug auf die Arbeitnehmerfluktuation 198

a) Notwendige Vorbemerkungen 198

aa) Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bekämpfung der Fluktuation 198

bb) Die Auswahl der zu behandelnden Maßnahmen 201

b) Maßnahmen im lokalen Arbeitsmarktbereich 203

aa) Die Einstellung von Frauen und Halbtagsbeschäftigten 203

bb) Die Lösung von Verkehrs- und Wohnungsproblemen 205

cc) Exkurs: Der Wandel in den Methoden zur Anwerbung von Arbeitskräften 209

c) Innerbetriebliche Maßnahmen 215

aa) Typische Fehler bei der Fluktuationsbekämpfung 215

bb) Die Beseitigung von Mängeln im Betrieb 218

cc) Die Eingliederung von Neulingen 224

V. Schlußbetrachtung 228

VI. Anhang

A. Zusammenstellung von Hauptversammlungsberichten des Jahres 1959 von 62 westdeutschen Aktiengesellschaften I

B. Die durchschnittlichen Bestandszahlen, absoluten Abgänge und Fluktuationskennzahlen der untersuchten Betriebe für das Jahr 1959, aufgegliedert nach Angestellten und Lohnempfängern III

C. Die durchschnittlichen Bestandszahlen, absoluten Abgänge und Fluktuationskennzahlen für männliche und weibliche Angestellte aus 42 von 124 untersuchten Betrieben VIII

Seite:

D. Betriebliche Ursachenstatistiken XIII

E. Einstellungs- und Einarbeitungskosten für einen Reisevertreter XVII

VII. Literaturverzeichnis XVIII

1. Sachbücher XVIII

2. Handbücher XXI

3. Dissertationen und Diplomarbeiten XXI

4. Zeitschriften XXI

5. Sonstige Quellen XXVIII

Verzeichnis der Tabellen XXX

Verzeichnis der Abbildungen XXXI

Eidesstattliche Versicherung

I. EINLEITUNG

1. Die Arbeitnehmerfluktuation als volkswirtschaftliches, soziologisches und betriebswirtschaftliches Problem.

Wer die wirtschaftliche Entwicklung der Bundesrepublik Deutschland von 1950 bis 1960 beurteilen will, der kann nicht umhin, drei allgemeine, zeitlich ineinander übergehende Mangelerscheinungen herauszustellen. Diese waren Engpässe für alle Betriebe der Volkswirtschaft und charakterisieren jeweils eine Entwicklungsstufe.
(1.) In den ersten Jahren nach dem Ende der Kriegshandlungen mußten die Voraussetzungen für eine Produktionsaufnahme erst geschaffen werden. Als Folge unmittelbarer und mittelbarer Kriegseinwirkungen waren zerstörte Produktionsstätten wieder aufzubauen und fehlende Investitionsgüter zu beschaffen. Die Versorgung der Wirtschaft mit Rohstoffen reichte aber nicht aus, um den Investitions- und Verbrauchsgüterbedarf ausreichend zu befriedigen.
(2.) Nachdem die Rohstoffversorgung normalisiert war, stellten sich schwere Krisen auf den Kapitalmärkten ein. Diese waren auf das Zusammenwirken mehrerer Faktoren zurückzuführen, u.a. auf die Währungsumstellung und auf die ersten Versuche, die Bundesrepublik wirtschaftlich und politisch der westlichen Welt anzuschließen. Vor allem aber war die Konsolidierung der Produktion so zügig vorangeschritten, daß die Kapitalmärkte überfordert wurden und der Entwicklung nicht zu folgen vermochten.
(3.) Nach der Überwindung der Schwierigkeiten auf den Kapitalmärkten zeichnete sich ein dritter Engpaß ab. Durch eine seit 1953 anhaltende Hochkonjunktur wurden die Reserven des Arbeitsmarktes vollständig ausgeschöpft. Es hat den Anschein, als ob eine weitere wirtschaftliche Expansion wegen des Mangels an Arbeitskräften unmöglich ist.

Diese Situation auf dem Arbeitsmarkt verdient einer näheren Betrachtung unterzogen zu werden. Im Bundesgebiet ohne

Berlin war die Zahl der Erwerbstätigen seit 1956 fortlaufend gestiegen und hatte im Durchschnitt des Jahres 1959 einen Stand von 24.865.000 erreicht. Die Zahl der Arbeitslosen war im gleichen Zeitraum gefallen und betrug z. B. am 30. 9. 1959 nur noch 187.000 Personen[1]. Die Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung teilte dazu ergänzend mit, daß nur noch die Hälfte der vorhandenen Arbeitslosen in offene Stellen vermittelt werden kann; die andere Hälfte sei aufgrund ihres Alters oder wegen gesundheitlicher Schäden nicht mehr voll einsatzfähig[2]. Die gegenläufige Entwicklung der Zahl der Erwerbstätigen und der Zahl der Arbeitslosen hat sich nun bis in die Gegenwart hinein fortgesetzt. Gleichzeitig stieg die Zahl der angebotenen und nicht besetzten Stellen kontinuierlich an. Die Arbeitslosenquote war in allen Septembermonaten seit 1956 kleiner als 2 % und ist 1960 bis auf 0,5 % gefallen. Die Bedeutung dieser Zahlen kann auch daran ermessen werden, daß nach internationalen Maßstäben schon bei einer Arbeitslosenquote von 3 % der Zustand der Vollbeschäftigung als erreicht angesehen wird[3]. Eine Änderung der Situation war auch nicht von einer vermehrten Einstellung von Lehrlingen zu erwarten, die Eingliederung der geburtenschwachen Kriegsjahrgänge hat im Gegenteil sogar einen starken Lehrlingsmangel hervorgerufen. Durch den Aufbau der Bundeswehr wurden der Wirtschaft zusätzlich wertvolle Arbeitskräfte entzogen. Als einziger Ausgleich erwies sich die Heranziehung ausländischer Arbeitskräfte. Ihre Zahl konnte von 125.000 im Jahre 1958 bis zum Juli 1961 auf 503.000 erhöht werden[4].

Die wichtigste und zweifellos auch brennendste Folge des Arbeitskräftemangels ist nun eine Erscheinung, die unter

---

1) Quelle: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1961, S. 21

2) Vgl. Artikel: "Arbeitslose nur bedingt verwendbar", o. V. in FAZ. Jg. 1960, Nr. 182, S. 7

3) Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität", in Der Volkswirt, 13. Jg.1959, Nr. 51 - 52, S. 56

4) Vgl. Artikel: "Ausländische Arbeitskräfte in der Bundesrepublik", o. V. in Wirtschaftliche Nachrichten der IHK Hildesheim, Jg. 1961, Heft 9, S. 8

der Bezeichnung Arbeitnehmerfluktuation bekannt geworden ist. Je stärker die Knappheit an Arbeitskräften fühlbar wurde, um so mehr gewann die Arbeitnehmerfluktuation für die Wirtschaftsbetriebe an Bedeutung. In den meisten Betrieben ist sie aus dem Rahmen des Personalwesens längst herausgewachsen und zu einem entscheidenden Problem der Unternehmenspolitik geworden.

Aus diesem Grunde ist die Arbeitnehmerfluktuation als Thema für die vorliegende Arbeit ausgewählt worden. Von drei verschiedenen Betrachtungsebenen lassen sich Maßstäbe für eine erste Beurteilung der Fluktuation gewinnen: So kann jeweils von den Bedürfnissen der Volkswirtschaft, der an dem Fluktuationsprozeß beteiligten Personen und den der Wirtschaftsbetriebe ausgegangen werden[1]. Jeder dieser Ausgangspunkte kann zu einer sinnvollen Untersuchung führen. Daraus folgt, daß sich bei der Behandlung des Themas volkswirtschaftliche, soziologische und betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte bis in die kleinsten Teilbereiche hinein nachhaltig überschneiden. Ihre Trennung erscheint in jedem Fall problematisch und birgt außerdem die Gefahr in sich, daß die Interdependenzen nicht bis in alle Einzelheiten verfolgbar sind.

a) Die Arbeitnehmerfluktuation als volkswirtschaftliches Problem

Den Volkswirten ist der Begriff "Mobilität der Arbeitnehmer" als terminus technicus bekannt. Sie verstehen darunter den Grad der Leichtigkeit, mit welchem ein Arbeitnehmer sich von einer Beschäftigung oder von einer Gegend in eine andere bewegt[2]. Eigler unterscheidet eine geographische, eine professionelle oder berufliche und eine soziale Mobilität. Obwohl alle diese Probleme für die Volkswirt-

---

1) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 9

2) Eigler, Samuel: Das Problem der Mobilität der industriellen Arbeitnehmerschaft, Diss. Zürich 1951, S. 8

schaftslehre Bedeutung haben, sind sie nach Eigler in der Vergangenheit stark vernachlässigt worden, weil statistische Angaben nur in unzureichendem Maß zur Verfügung standen[1]. Die Vernachlässigung wird auch darauf zurückzuführen sein, daß die Fragen der Mobilität nicht ausschließlich in den Bereich volkswirtschaftlicher Überlegungen fallen. Sie sind sowohl für diese Disziplin wie auch für die Soziologie und die Betriebswirtschaftslehre ein Grenzgebiet.

Das Problem des Arbeitsmarktes stellt sich in der volkswirtschaftlichen Theorie überwiegend als Ausgleichsproblem zwischen Angebot und Nachfrage und damit auch als Preisproblem dar[2]. Dabei wurde regionalen Ausgleichsfragen wegen der mangelnden Beweglichkeit der Arbeiter in geographischer und beruflicher Sicht immer eine Vorrangstellung eingeräumt[3]. Auch in den Vereinbarungen des Montanunion-Vertrages sowie über die Gründung der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft sind aus dem Gesamtkreis der Fragen über die Mobilität der Arbeitnehmer vorwiegend Probleme der Freizügigkeit und der Beschäftigungsfreiheit behandelt[4]. Damit wird die Förderung der Mobilität der Arbeitskräfte vor allem als Mittel zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit und zur Erhöhung der sozialen Sicherheit angestrebt[5]. Die Fragen dagegen, die sich im Zusammenhang mit der Mobilität während einer Vollbeschäftigung ergeben, sind völlig unberücksichtigt geblieben oder zumindest stark vernachlässigt worden.

---

1) Eigler, Samuel: Das Problem der Mobilität der industriellen Arbeiterschaft, Dissertation, Zürich 1951, S. 9

2) Vgl. Carell, Erich: Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 5. Auflage München 1951, S. 241 f.

3) Eigler, Samuel: a. a. O. S. 8

4)und 5) Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität", in Der Volkswirt, 13. Jg. 1959, Nr. 51- 52, S. 56

Von der Verknappung des Faktors Arbeit gehen nun starke Einflüsse auf andere volkswirtschaftlich relevante Daten aus. Zunächst werden die Arbeitsentgelte am stärksten betroffen, weil jede Verknappung in erster Linie auf dem preispolitischen Sektor Folgen zeigen wird. In der Tat haben sich die durchschnittlich bezahlten Bruttoarbeitsverdienste der Industriearbeiter seit November 1950 um 97 Punkte auf 197 im Jahresdurchschnitt 1960 erhöht[1]. Die Entwicklung läßt ein weiteres Ansteigen vermuten, weil gewerkschaftliche Forderungen in einer Zeit der Vollbeschäftigung leichter geltend gemacht werden können. Andererseits gestehen die Unternehmer ihren Arbeitskräften bereitwillig offene und versteckte Lohnerhöhungen zu und hoffen, diese dadurch zum Verbleiben im Betrieb zu bewegen. Über die Auswirkungen solcher Lohnsteigerungen auf die allgemeine Preisentwicklung und damit auf die Konjunktur lassen sich noch keine endgültigen Aussagen machen. Der jetzt herrschende Mangel an Arbeitskräften führt jedoch mit Sicherheit zu einer Verteurung der Arbeitskraft und damit zu dem Zwang, diese sparsam einzusetzen[2], weil durch die Verteuerung eines Produktionsfaktors die bisher bestehende Faktorenkombination verändert wird und auf ein neues Optimum ausgerichtet werden muß. Viele Betriebe sind deshalb dazu übergegangen, ihre Investitionspläne zu erweitern und Projekte der Rationalisierung von Fertigungsverfahren vordringlich durchzuführen, um auf diesem Wege dem Mangel an Arbeitskräften zu begegnen[3]. Wenn man auch in einem Gesamturteil dem Arbeitskräftemangel nur die Beschleunigung solcher Vorhaben zuschreiben darf, so kann jedoch den Auswirkungen dieser Investitionen kurzfristig wie langfristig im Rahmen der Konjunkturentwicklung große Bedeutung zukommen.

---

1) Quelle: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1961, S. 497

2) Vgl. Wiborg, Klaus: "Im Zeichen des Arbeitskräftemangels", in FAZ Jg. 1961, Nr. 178, S. 29

3) Vgl. Anhang A, S. I f. dieser Arbeit

In positiven Stellungnahmen zur Mobilität wird argumentiert, daß eine erhöhte Mobilität einen Fluß der Arbeiter in solche Industrien bewirke, die ihre Dienste am dringendsten benötigen. Die Wanderung zu den rentabelsten Betrieben sei langfristig gesehen erforderlich und für die Volkswirtschaft von großem Nutzen[1]. Eine solche Strukturveränderung muß jedoch organisch vollzogen werden; gegenwärtig aber häufen sich die Stimmen, die von einem zu schnellen und deshalb konjunkturell bedenklichen Ablauf dieser Anpassung sprechen[2]. In negativen Stellungnahmen wird auf die volkswirtschaftlichen Verluste verwiesen, die sich als Summe aller Fluktuationskosten der Unternehmer ergeben und von einer volkswirtschaftlichen Verschwendung von Arbeitskraft gesprochen[3].

Hauenstein weist darauf hin, daß die Vollbeschäftigung erst jetzt die Arbeitnehmer zu Unternehmern ihrer Arbeitskraft gemacht hat. Dieses Ziel sei von Lassalle und Marx zwar angestrebt, aber nicht verwirklicht worden. Auch die Gewerkschaften hätten sehr viel getan, fährt er fort, aber sie hätten mit ihrer verdienstvollen Arbeit keineswegs das erreicht, was die wirtschaftliche Entwicklung weniger Jahre vollbringen konnte[4]. Das Grundrecht der freien Wahl des Berufes und des Arbeitsplatzes wird nur während einer

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham, 1951, S. 5

2) Topf, Erwin: "Die Hochkonjunktur fordert ihren Tribut" in Die Zeit, 16. Jg. Nr. 6, S. 14

3) Vgl. Artikel: "Umfang und Kosten der Fluktuation", in Der Arbeitgeber, 11. Jg. S. 256; ferner auch: Knapp, Horst: "Die Bewältigung der Vollbeschäftigung, eine unternehmerische Aufgabe", in HIB:"Warum Arbeitskräfte wechseln?", Düsseldorf 1960, S. 14 (Knapp denkt jedoch allein an die durch den Personalwechsel gebundenen Arbeitskräfte in den Personalabteilungen u.a., die produktiver eingesetzt werden könnten).

4) Hauenstein, Fritz: "Die Unternehmer ihrer Arbeitskraft", in FAZ, Jg. 1960 Nr. 281, S. 1

guten Beschäftigungslage auch tatsächlich realisierbar sein[1]. Daraus läßt sich für die Arbeitnehmer ein Recht ableiten, die Wettbewerbssituation in der Nachfrage nach Arbeitskräften auszunutzen[2].

In den bisherigen Ausführungen sind positive und negative Folgen der Mobilität während einer Vollbeschäftigung angeführt worden. Der Hinweis auf die Verluste, die sich aus der Summe der Kosten aller volkswirtschaftlich unberechtigter Arbeitsplatzwechsel ergeben, verdient jedoch weiterhin Beachtung. Eine Abgrenzung dieser Kosten läßt sich zumindest theoretisch dadurch erreichen, daß von den Gesamtkosten der Mobilität die unvermeidbaren und die volkswirtschaftlich gerechtfertigten Kosten subtrahiert werden. Dazu zählen im einzelnen:

(1) Die Kosten des Ausscheidens der aus physischen oder sozialpolitischen Gründen nicht mehr erwerbsfähigen alten und älteren Arbeitnehmer[3] und die Kosten des Einstellens und der Ausbildung der jungen, in das Erwerbsleben eintretenden Arbeitskräfte.

(2) Die Kosten des An- und Umlernens solcher Arbeitnehmer, die aus unrentablen Betrieben abwandern und zu den rentabelsten Betrieben hinwandern.

(3) Außer einer optimalen Auslese der Wirtschaftsbetriebe ist auch eine optimale Verwendung der vorhandenen Begabungen und Leistungsmöglichkeiten der Arbeitnehmer anzustreben. Deshalb sind auch die Kosten eines in diesem Sinne volkswirtschaftlich erwünschten und

---

1) Henschel, Hans: "Arbeitskraft auf Wanderschaft", in Die Welt, Jg. 1959, Nr. 200, S. 10

2) Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität", in Der Volkswirt, 13.Jg. 1959, Nr. 51-52, S. 57

3) Für die Versicherungsträger ergibt sich aus dem § 5 der Berufskrankheiten-Verordnung sogar die Pflicht, auf einen Berufswechsel oder aber auf das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben bei gesundheitlich gefährdeten Arbeitnehmern hinzuweisen - vgl. Wittgens, H.: "Erhaltung der Arbeitsfähigkeit durch rechtzeitigen Arbeitsplatzwechsel", in Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und Fachberichte aus der sozialen Betriebspraxis, 14. Jg. 1960, S. 69 f.

berechtigten Arbeitsplatzwechsel hier anzuführen[1]. Dazu gehören z.B. alle Veränderungen, die als beruflicher Aufstieg anzusehen sind. Ferner müssen hier alle Arbeitsplatzwechsel genannt werden, bei denen der Fortfall von langen Anmarschwegen zu einer Leistungssteigerung der betroffenen Arbeitnehmer führt[2]. Schließlich sind auch die Arbeitsplatzwechsel zu erwähnen, die die Wiederherstellung oder Gründung einer Familiengemeinschaft ermöglichen[3].

Von diesen drei Gruppen ist allein die erstgenannte statistisch leicht zu erfassen und deshalb wenig problematisch, während sich die Größenordnungen der anderen Gruppen einer Bestimmung entziehen. Als grobe Anhaltspunkte könnten die Veränderungen der Beschäftigtenzahlen einzelner, von Strukturveränderungen betroffener Wirtschaftszweige wie z. B. der Landwirtschaft, aus der Vergangenheit herangezogen werden[4]. Daneben ist zu beachten, daß sich besonders der Wanderungsprozeß von den Grenzbetrieben zu den rentableren Betrieben hin nicht auf einen einmaligen Arbeitsplatzwechsel der beteiligten Arbeitnehmer beschränken wird. Diese Wanderung muß als mehrphasiger und komplizierter Vorgang angesehen werden[5], der äußerst vielschichtige Erscheinungsformen haben kann. Für die

---

1) Esser, Otto: "Sorgenkind Arbeitsmarkt", in Junge Wirtschaft, 8.Jg. Nr. 5, S. 187; ferner Knapp, Horst:"Die Bewältigung der Vollbeschäftigung, eine unternehmerische Aufgabe", in HIB: "Warum Arbeitskräfte wechseln?", Düsseldorf 1960, S. 10

2) Henschel, Hans: "Arbeitskraft auf Wanderschaft", in Die Welt, Jg. 1959, Nr. 200, S. 10

3) Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität",in Der Volkswirt, 13. Jg. 1959, Nr. 51-52, S. 57

4) Vgl. Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1961, S. 164

5) Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Pöcking 1957, S. 70

dritte Gruppe stellt Kroeber-Keneth die unterste Stufe eines Berufes der nächsthöheren gegenüber und folgert daraus, daß die Chance eines echten beruflichen Aufstiegs für den einzelnen Arbeitnehmer in aller Regel minimal sei[1].

Der Idealzustand ist gegeben, wenn sich die Gesamtzahl aller Arbeitsplatzwechsel allein auf die unvermeidbaren und volkswirtschaftlich sinnvollen Wechsel beschränkt, welche durch die drei gebildeten Gruppen charakterisiert worden sind. Nur für diesen Fall ist anzunehmen, daß innerhalb der betreffenden Volkswirtschaft die Vorteile der Neuverteilung der Arbeitskräfte die Verluste an den Entstehungsorten völlig kompensieren[2] oder sogar übersteigen werden.

Diese Überlegungen führen zu der Fragestellung, ob die gegenwärtig zu beobachtende Mobilität auf dem Arbeitsmarkt der Bundesrepublik Deutschland ein volkswirtschaftlich berechtigtes Ausmaß wahrt oder ob dieses Maß überschritten wird. Die Mobilität auf dem Arbeitsmarkt der Bundesrepublik ist für 1959 in einer Repraesentativerhebung der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung ermittelt worden[3]. Nach einigen Korrekturen, die durch das Ausgangsmaterial bedingt waren, kommt die Untersuchung zu dem Ergebnis, daß 84,2 % aller Berufstätigen während des Jahres 1959 beim gleichen Arbeitgeber beschäftigt waren. Für männliche Arbeitnehmer betrug der Prozentsatz 83,7, für weibliche Arbeitnehmer 85,1. Der jeweilige Ergänzungswert zu 100 wird nun als Fluktuationsgrad angesehen. Die Untersuchung gibt lediglich Aufschlüsse über das Verhalten der Masse der Ar-

---

1) Kroeber-Keneth: "Die große Fluktuation", FAZ vom 11.2.1958

2) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 11

3) Vgl. Art.: "Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Jahre 1959", in Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (ANBA), 8. Jg. S. 229

beitnehmer, sie kann verständlicherweise für die betroffenen Betriebe und deren Interessen kaum Aufschlüsse geben. Außerdem wird bei der Ermittlung des Fluktuationsgrades zusätzlich vorausgesetzt, daß die am Fluktuationsprozeß beteiligten Arbeitnehmer nur einmal ihren Arbeitsplatz wechselten. Das trifft in der Realität jedoch nicht zu. Das Ergebnis liefert auch keine Anhaltspunkte dafür, ob überhaupt und gegebenenfalls wann ein volkswirtschaftlich berechtigter Fluktuationsgrad erreicht oder überschritten wird[1]. In der Mehrzahl aller Stellungnahmen zur Fluktuation wird die Ansicht vertreten, daß die gegenwärtig auf dem Arbeitsmarkt zu beobachtende Mobilität über ein erwünschtes und vertretbares Maß mehr oder weniger stark hinausgeht[2]. Wenn man sich dieser Meinung anschließt, dann ist auch eine Belastung der Volkswirtschaft mit erheblichen Zusatzkosten durch volkswirtschaftlich unberechtigte Arbeitsplatzwechsel nicht abzustreiten.
In einer Schätzung sind die Kosten aller Arbeitsplatzwechsel in der Bundesrepublik Deutschland mit 6 Milliarden DM für das Jahr 1959 veranschlagt worden[3]. Diese Schätzung muß jedoch mit den gleichen Vorbehalten betrachtet[4] werden wie die Versuche zur Ermittlung der Gesamtzahl aller Arbeitsplatzwechsel innerhalb der Bundesrepublik. Noch größere Schwierigkeiten werden sich ergeben, wenn die geschätzte Zahl der Gesamtkosten in Kosten der volkswirtschaftlich berechtigten und der unberechtigten Arbeitsplatzwechsel

---

1) Vgl. auch Horst, Ingobert: "Personalumschlag wie bei einem gutgehenden Kontokorrent-Konto", in Arbeit,Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 5

2) Vgl. Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität" in Der Volkswirt, 13. Jg. 1959, Nr. 51-52, S. 57; ferner Sabel, Anton: "Die Überwindung der Arbeitskräfteverknappung unter besonderer Berücksichtigung der Fluktuation", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 266

3) Vgl. Artikel:"Die Kosten der Fluktuation", o. V. in FAZ Jg. 1961, Nr. 242, S.21

4) Auf die bei den Arbeitsämtern verfügbaren Unterlagen ist in dem Abschnitt über die möglichen Methoden zur Gewinnung des empirischen Ausgangsmaterials noch ausführlich eingegangen worden, vgl. S.37 ff. d.A.

unterteilt werden soll. In diesem Zusammenhang ist der Hinweis angebracht, daß die individuellen Entscheidungen der Arbeitnehmer vielfach nicht mit den volkswirtschaftlichen Erfordernissen im Einklang stehen, die vielleicht mit Hilfe einer zentral gelenkten Arbeitsplanung des Staates realisierbar wären. Ein solches Handeln kann von den Arbeitnehmern auch nicht erwartet werden, weil die volkswirtschaftlichen Maximen für sie in der Regel nicht überschaubar sind und weil sie häufig auch nur über eine geringe Marktübersicht verfügen[1]. Der überwiegende Teil der Beschäftigten würde außerdem solche Grundsätze nicht beachten, sofern diese kurzfristig jedenfalls der Sicherung persönlicher Vorteile entgegenstehen.

b) Die Arbeitnehmerfluktuation als soziologisches Problem

Eine größere Zahl namhafter Soziologen hat in der Vergangenheit den Versuch unternommen, die Entwicklung der Automatisierung vorherzubestimmen und ihre Auswirkungen zu beschreiben. Besonders von denjenigen, die sich optimistisch zu diesem Problem geäußert haben, ist die Automatisierung als Heilmittel eines zu erwartenden Arbeitskräftemangels begrüßt worden[2]. Sieht man die gegenwärtige Situation auf dem Arbeitsmarkt im Zusammenhang mit diesen Stellungnahmen, dann scheint sich die Richtigkeit der Vermutungen zu bestätigen.

Über die Bedeutung des Einflusses der Automation auf das innerbetriebliche Leben und die Betriebsstruktur werden nach Schelsky die verschiedensten Meinungen vertreten. Trotz entgegengesetzter Ansichten wird in

---

1) Henze, Ludwig: "Die Rache des Arbeitnehmers", in Die Zeit, 15. Jg. Nr. 48, S. 26

2) Schelsky, Helmut: Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf-Köln 1957, S. 27

allen Stellungnahmen die Schlußfolgerung gezogen, daß "der Pflege der menschlichen Beziehungen im Betrieb" eine wachsende Bedeutung zukomme[1]. Eine solche Forderung hatte bereits Mayo erhoben, der die Überbetonung des technischen Bereichs in der Vergangenheit herausstellte und gleichzeitig damit die Vernachlässigung aller Probleme, "die in der menschlichen Zusammenarbeit liegen"[2]. Mit besonderem Nachruck sprach er von der Zerstörung aller geschichtlich-gesellschaftlichen und personalen Bindungen durch den zu schnellen technischen Fortschritt der letzten Jahre[3]. Der gegenwärtige Engpaß auf dem Arbeitsmarkt und die steigende Zahl der Arbeitsplatzwechsel hat auch in der Bundesrepublik jeden Unternehmer nachdrücklich darauf hingewiesen, daß zwischenmenschliche Beziehungen ein wesentlicher Faktor des Betriebsgeschehens sind. Sie können den Ablauf und die Weiterentwicklung beeinflussen, begrenzen und oft sogar bedingen[4].
In einigen Stellungnahmen wird in der gegenwärtig zu beobachtenden Mobilität auf dem Arbeitsmarkt nichts anderes gesehen als eine moderne Form des Wanderns der Handwerksgesellen[5]. Für diese Ansicht lassen sich jedoch kaum qualifizierte Beweise finden. Richtiger dagegen erscheint das Argument, daß die veränderte Angebot-Nachfrage-Konstellation zusammen mit dem gestiegenem Lebensstandard einen Wechsel der Einstellung der Beschäftigten zu ihrer Arbeit hervorgerufen hat. Veränderungserscheinungen im menschlichen Zusammenleben sind jedoch Gegenstand soziologischer Forschungen. Soweit es das Verhältnis zu den

---

1) Schelsky, Helmut: Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf-Köln 1957, S. 32 f.

2) Mayo, Elton: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/M. 1949, S. 45

3) Mayo, Elton: a.a.O., S. 28

4) Atteslander, Peter: Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959, S. 13

5) Artikel: "Zugvögel am Arbeitsmarkt", o. V. in Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik 4. Jg.1958, S. 457

Betrieben betrifft, werden die Disziplinen Betriebssoziologie und -psychologie angesprochen. Unter allen Soziologen der verschiedensten Fachrichtungen haben die Arbeitssoziologen bereits frühzeitig auf eine Korrektur der bisher üblichen Auffassung hingewirkt, daß "alle sozialen Probleme einzelmenschliche Probleme" sind. Sie stellten dagegen heraus, daß "alle Probleme des Einzelnen wesenhaft sozialer Natur sind"[1]. Für eine Beurteilung der Fluktuationsursachen im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit ist diese Feststellung wesentlich und von weitreichender Bedeutung.

Es erscheint zweckmäßig, bereits an dieser Stelle den soziologischen Fluktuationsbegriff zu erörtern und die Möglichkeiten für eine Heranziehung soziologischer Arbeiten zum Thema Fluktuation zu überprüfen:
Der soziologische Fluktuationsbegriff setzt ein "Vorstellungsmodell einer irgendwie geschichteten Gesellschaft" voraus. Fluktuationsforschung ist danach das Beobachten und Deuten eines "Zu - und Abstroms von Massen unbenannter Einer", die sich von einer Schicht zu einer anderen oder aber innerhalb einer Schicht bewegen[2]. Für eine Untersuchung der Fluktuation könnten als Schichten die sozialen Rangordnungen der Berufe herangezogen werden, damit eine Verwendung des soziologischen Fluktuationsbegriffs ermöglicht wird. Jedoch ist dann der soziale Auf- oder Abstieg einzelner innerhalb der Schicht der unselbständig Beschäftigten Beobachtungsobjekt. Diese Problematik ist zwar für die Arbeitnehmerfluktuation von Bedeutung, stellt aber nur ein Teilproblem der vorzunehmenden Untersuchung dar. Häufig können schon kleine und äußerst geringfügige

---

1) Miller, Delbert C. und Form, William H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957, S. 20

2) Geiger, Theodor: Typologie und Mechanik der gesellschaftlichen Fluktuation, in Bernsdorf und Eisermann: Die Einheit der Sozialwissenschaften, Stuttgart 1955, S. 84 und 114

Anlässe dazu führen, daß ein Arbeitnehmer seinen Arbeitsplatz wechselt. Um diese Anlässe zu erfassen und ordnungsgemäß einzuordnen, ist ein stark differenziertes Schichtensystem notwendig, das wiederum eine weitgehende Kenntnis aller Fluktuationsfälle voraussetzt. Diese Bedingungen konnten durch das verfügbare Untersuchungsmaterial nicht erfüllt werden[1]. Noch ein weiteres Hemmnis steht der Übernahme soziologischer Fluktuationsuntersuchungen der Vergangenheit entgegen. Methodisch wurde weniger der Übergang des Einzelnen, sondern der Schichtenübergang in der Generationenfolge in den meisten Darstellungen als Unterscheidungsmerkmal herangezogen[2]. Die hier vorzunehmende Untersuchung kann aber nur Übergänge im Arbeitsleben der Einzelpersonen als Kriterium herausgreifen. Die Begriffsbildung und die Methodik der soziologischen Fluktuationsforschung können deshalb nicht für diese Arbeit verwendet werden. Außerdem ist nach Dahrendorf die historische Methode der Sozialforschung im Vergleich zu anderen modernen Methoden in ihrer Bedeutung stark zurückgetreten. Nur noch gelegentlich werde in neueren Untersuchungen die Auswertung von Fluktuationsstatistiken vorgenommen[3].

---

1) Auch Muller kritisiert, daß "unsere Gesellschaften noch immer dabei sind, sich die zu einer erschöpfenden Kenntnis der sozialen Wirklichkeit notwendige statistische Ausrüstung" anzueignen. Es fehle auch oft die notwendige Übersicht, so fährt er fort, um dynamische Indices aufzustellen, die wiedergegeben werden könnten. - Vgl. Muller, Philippe: Berufswahl in der rationalisierten Arbeitswelt, Reinbek b. Hamburg 1961, S. 42 (rde Bd. 133)

2) Geiger, Theodor: Typologie und Mechanik der gesellschaftlichen Fluktuation, in Bernsdorf und Eisermann: Die Einheit der Sozialwissenschaften, Stuttgart 1955, S.88; ferner auch Bolte, Karl Martin: Sozialer Aufstieg und Abstieg, Stuttgart 1959, der in seiner Untersuchung vorwiegend die Inter- Generationenbewegungen behandelt.Die Ausführungen über die Inter - Generationenbewegungen sind auf große Zeitabstände und auf gröbere Berufsdifferenzierungen abgestellt.

3) Dahrendorf, Ralf: Sozialstruktur des Betriebs, Wiesbaden 1959, S. 12

c) Die Arbeitnehmerfluktuation als betriebswirtschaftliches Problem

Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation liegt im wesentlichen darin, daß das Auftreten einer spürbaren und nachhaltigen Fluktuation in einem Betrieb den Produktionsfaktor "menschliche Arbeitskraft" zu einem Minimumbereich macht. Betriebe, in denen dieser neue Minimumbereich gleichwertig zu einem zweiten Minimumbereich hinzutritt, werden dabei vor erheblich größeren Schwierigkeiten stehen als solche Betriebe, für die die "menschliche Arbeitskraft" den allein dominierenden Minimumbereich darstellt.

Aus dieser Engpaßsituation können sich eine Reihe von Wirkungen ergeben, die in erster Linie von der Intensität der Arbeitnehmerfluktuation, daneben aber auch von den sonstigen betrieblichen Gegebenheiten im Einzelfall abhängig sind. Dazu gehören u.a. die Fragen, ob es sich um einen Betrieb mit Fließbandfertigung handelt, ob die betrieblichen Produkte sofort nach der Fertigstellung verkauft werden oder ob ein Fertigwarenlager den Ausgleich von Produktionseinbußen zuläßt. Ohne einer weiteren Behandlung der Auswirkungen entscheidend vorzugreifen, muß hier schon auf die Nachteile einer Unruhe innerhalb der Belegschaft hingewiesen werden. Eine solche, durch eine nachhaltige Fluktuation hervorgerufene Unruhe wird sich sowohl innerbetrieblich nachteilig bemerkbar machen als auch außerbetrieblich in Erscheinung treten. So kann das Ansehen eines Betriebes in einem Maße leiden, daß für die Arbeitnehmer schon die Zugehörigkeit zu dem Betrieb in den Augen der Öffentlichkeit belastend wirkt und daß der Betrieb als Mitbewerber um Arbeitskräfte im Vergleich zu Konkurrenten keine Anziehungskraft ausstrahlt. Als schwerstwiegende Folgen der innerbetrieblichen Unruhe können sich Produktionseinschränkungen und damit auch Terminverzögerungen bei der Auslieferung von Aufträgen ergeben. Die Nichtausnützung der vom Absatzmarkt her gegebe-

nen Möglichkeiten führt dann schließlich zur Verärgerung der Kunden und zu Kundenverlusten.

Hinsichtlich der Politik der Unternehmens- oder Betriebsleitungen ist zu sagen, daß der Minimumbereich zum Bestimmungsfaktor aller betrieblichen Dispositionen werden muß[1]. Das gilt sowohl für die Gegenwartspolitik als auch für die längerfristige Planung, die sich nach dem "Ausgleichsgesetz der Planung" auf den schwächsten Teilbereich zu konzentrieren und Maßnahmen zur Angleichung aller betrieblichen Teilbereiche vorzubereiten hat[2].

Wie weitgehend die Arbeitgeber nun tatsächlich von der veränderten Situation auf dem Arbeitsmarkt betroffen wurden, zeigt eine Sammlung von 62 Geschäftsberichten westdeutscher Unternehmen aus dem Jahre 1959, die der Verfasser angelegt und ausgewertet hat[3]. Obwohl die Bereitschaft zur Offenlegung innerbetrieblicher Daten in Deutschland erfahrungsgemäß gering ist, wurde in allen Berichten die Fluktuation als "produktionshemmend" und "Sorgen bereitend" erwähnt. 27 dieser Unternehmen fanden sogar Formulierungen, die auf eine stärkere Beeinträchtigung der Jahresergebnisse durch die Fluktuation schließen lassen. Im Gegensatz dazu haben zwei andere Unternehmen ausdrücklich darauf hingewiesen, daß ihre Fluktuation unbedeutend sei und keine Schwierigkeiten bereite. Auch ein Marktforschungs-Institut hat im Rahmen der turnusmäßig erstellten Konjunkturtests in den letzten Jahren den beteiligten Betrieben die Sonderfrage gestellt, inwieweit eine Behinderung der Produktion durch den Arbeitskräftemangel eingetreten ist. Die Antworten sind dabei nach den Marktanteilen der Betriebe gewichtet worden. In den jeweils 3 Testumfragen der

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, Bd. 1: Die Produktion, 3. Auflage Berlin-Göttingen-Heidelberg 1957, S. 108

2) Gutenberg, Erich: a.a.O. S. 119 f.

3) Vgl. Anhang A, S.I und II dieser Arbeit

Jahre 1959 und 1960 berichteten etwa 50 % der befragtem Betriebe, daß ihre Produktionsleistung beeinträchtigt wurde[1].

Einen weiteren Hinweis auf die Enge des Arbeitsmarktes gibt eine Erscheinung, die als "Belegschaftskauf" bezeichnet wird. Zur Erweiterung bestehender Betriebe oder zur Neugründung ist der einfache Weg der Neugründung "auf der grünen Wiese" vielfach wegen des Mangels geeigneter Arbeitskräfte am auserwählten Standort unmöglich. Der Erwerb eines bestehenden Betriebes mit einer organisch gewachsenen und seßhaften Belegschaft ist deshalb häufig einer Neugründung vorgezogen worden[2].

Der Enge des Arbeitsmarktes stand eine trotz pessimistischer Voraussagen sich immer noch steigernde Expansion der Produktion gegenüber. Das Umsatzvolumen der Wirtschaft ist in den vergangenen Jahren bis auf geringe Ausnahmen nicht von den Absatzmärktem, sondern von der Kapazität bestimmt worden. Die Begrenzung ging dabei weniger von der technischen als vielmehr von der "menschlichen Kapazität" aus[3]. Viele Betriebe haben deshalb in der Heranziehung und Einstellung von "fluktuierenden" Arbeitskräften eine wichtige Quelle zur Deckung ihres Arbeitskräftebedarfs gesehen[4]. Nicht zuletzt dieser Maßnahme wird eine weitere Erhöhung der Fluktuation zuzuschreiben sein. So stellt Widmaier fest, daß viele Betriebe einem Faß ohne Boden gleichen;sie stellten pausenlos Arbeitskräfte ein und müßten am Ende eines Jahres feststellen, daß der Belegschaftsstand im

---

1) Vgl. Ergebnisse der Ergänzungsfragen zu den Konjunkturtests 1959 und 1960 des IFO-Instituts für Wirtschaftsordnung, München

2) Vgl. Jetter, Karl: "Belegschaften zu kaufen gesucht", in FAZ Jg. 1959, Nr. 188, S. 11; ferner Artikel: "Belegschaftskauf" in FAZ Jg. 1959, Nr. 287, S. 19; ferner Artikel: "Verlagerungswerke gesucht", in FAZ Jg.1960, Nr. 209, S. 13

3) Wiborg, Klaus: "Im Zeichen des Arbeitskräftemangels", in FAZ Jg. 1961, Nr. 178, S. 29

4) Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität",in Der Volkswirt, 13. Jg. 1959, Nr.51-52, S. 57

günstigsten Fall gerade noch gehalten worden ist[1].

2. Die vorhandene Literatur über die Arbeitnehmerfluktuation.

Es erscheint angebracht, zunächst einen chronologischen Überblick über die vorhandene Literatur zum Thema Arbeitnehmerfluktuation zu geben. Die dabei vorgenommene Trennung in Literatur des englischen und des deutschen Sprachgebietes widerspricht der zeitlichen Reihenfolge nicht, weil die Fluktuation im englischen Sprachraum wesentlich eher beobachtet und untersucht worden ist als im deutschen Sprachgebiet.

a) Im englischen Sprachgebiet

Die Anfänge der Fluktuationserforschung in den englischsprechenden Ländern gehen auf die Zeit kurz nach der Jahrhundertwende zurück. Pearce berichtet[2], daß seines Wissens John R. Commons als erster in einer Pittsburgher Maschinenfabrik im Jahre 1909 systematische Untersuchungen der betrieblichen Fluktuation vorgenommen hat. Kurz danach veröffentlichte auch das amerikanische Arbeitsministerium Berichte über die Fluktuation in einzelnen Industriebetrieben. Schon 1910 wurden umfassendere Fluktuationsuntersuchungen von verschiedenen Wirtschaftsorganisationen durchgeführt und veröffentlicht[3]. Vergleichszahlen über die Fluktuation gleichartiger oder benachbarter Betriebe haben seit dieser

---

1) Widmaier, Kurt: "Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft", in Arbeit,Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 27

2) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 2

3) Monthly Labour Review, US-Department of Labour. Auf die Ergebnisse dieser offiziellen Statistik muß in späterem Zusammenhang noch einmal zurückgegriffen werden, vgl. Teil III, 2 dieser Arbeit.

Zeit allen interessierten Betrieben auf Wunsch zur Verfügung gestanden.

Die Zahl der Abhandlungen über die Fluktuation der Arbeitnehmer - 'Labour Turnover' genannt - ist bis zum Jahre 1923 immer umfangreicher geworden. Sehr frühzeitig wurden auch Fluktuationskosten in die Untersuchungen einbezogen, häufig jedoch schon besonderen Darstellungen vorbehalten[1]. Mit dem Nachlassen der Gesamtkonjunktur wurde auch das Interesse an der Fluktuationsforschung geringer. Erst in den Jahren nach 1937 wandte man sich ihr wieder stärker zu. Es fällt schwer, von den vielen amerikanischen Arbeitswissenschaftlern, die sich mit der Arbeitnehmerfluktuation befaßt haben, hier einige herauszustellen. Ohne Zweifel gebührt dabei Elton Mayo der Vorrang[2], aber auch Lloyd G. Reynolds und W.S. Woytinski verdienen besonders erwähnt zu werden[3]. Während des zweiten Weltkrieges begannen dann auch in Kanada die zuständigen Behörden und Organisationen sich mit Fluktuationsfragen zu beschäftigen[4].

In England waren in der Vorkriegszeit nur vereinzelte betriebliche Untersuchungen durchgeführt worden.Erst durch einen Artikel von A.L. Dooley und Rob. Watson wurden energischere Anstrengungen zur Erforschung der Fluktuation und ihrer Kosten gefordert. Nur so könne vermieden werden, daß das Land einen

---

1) Alexander, Magnus: The cost of labour turnover, in Proceedings of the Employment Managers Conference, Philadelphia (Pa.) Washington: Department of Labour Statistics October 1917, S. 13 bis 21, Bulletin 227

2) Mayo, Elton: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt 1949; ferner ders.: Teamwork and Labour Turnover in the aircraft industrie of southern California, Havard University Boston 1944

3) Reynolds, Lloyd G.: Job Horizons, Yale Labor and Management Series, New York 1952; Woytinski,W.: Three aspects of labor dynamics, Washington Committee on Social Security, Washington 1942

4) Canadian War Time Prices and Trade Board: "A Fair Day's Output for a Fair Day's Work", Januar 1945

umrationellen Gebrauch von seinem Arbeitskräftepotential mache und sich gegenüber der Pflege mitmenschlicher Beziehungen gleichgültig verhalte[1]. Offizielle englische Statistiken erschienen dann auch regelmäßig seit den Jahren 1949[2] und 1950[3]. In der Folgezeit sind die Ergebnisse einer großen Zahl von einzelbetrieblichen Fluktuationsuntersuchungen veröffentlicht worden, vorwiegend vom TAVISTOCK Institute of Human Relations (London), vom National Institute of Industrial Psychology (London), vom British Institute of Management (London) und vom Institute of Cost and Work Accountants. Der Universität von Birmingham kommt das besondere Verdienst zu, bereits frühzeitig zwei systematische Zusammenfassungen aller bekannten Untersuchungsergebnisse veranlaßt und gefördert zu haben[4]. Etwa gleichzeitig mit den intensiven Forschungsarbeiten in England begannen auch in Australien[5] und in Neuseeland[6] die jeweiligen Arbeitsministerien mit den Vorbereitungen zur Durchführung von Untersuchungen.

Wegen der vielen hier erwähnten Untersuchungen bzw. Abhandlungen könnte der Eindruck entstehen, als ob die Probleme der Fluktuatiom schon ausreichend erforscht und bekannt sind. Jedoch ist auch Long der Ansicht, daß sich die Er-

---

1) A.L. Dooley und Rob.Watson: "Labour turnover and costs", in Times Review of Industry, Vol. 2, no. 13, S.9

2) veröffentlicht in Ministry of Labour Gazette, London

3) veröffentlicht in British Institute of Management Survey, London

4) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951; ferner Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham

5) Diese Untersuchungen wurden vorwiegend im Bulletin of Industrial Psychology and Personal Practices veröffentlicht, das vom Department of Labour and National Service, Australia, herausgegeben wird.

6) Department of Labour and Employment, Research Division, New Zealand

gebnisse früherer Untersuchungen nicht auf die Gegenwart übertragen lassen[1]. Daneben gilt ganz allgemein, daß in den USA, England, Kanada, Australien und Neuseeland andersartige Verhältnisse herrschen als in der Bundesrepublik. Selbst solche Arbeiten, die jüngsten Datums sind und das Problem allumfassend darstellen, können deshalb eigenständige Untersuchungen in der Bundesrepublik nicht ersetzen. So ist auf die unterschiedliche Mentalität der verschiedenen Bevölkerungsschichten in den einzelnen Ländern hinzuweisen und auch auf unterschiedliche Arbeits-und Lebensgewohnheiten. Die Höhe der Fluktuationszahlen vergleichbarer Industriebetriebe in diesen Ländern kann bei sonst gleichen Bedingungen erhebliche Unterschiede aufweisen. So wird in Kanada die Fluktuation dadurch begünstigt, daß keine allgemeine Einwohnermeldepflicht besteht. Um eingegangenen Verpflichtungen z.B. aus Abzahlungsverträgen bei Ratenkäufen zu entgehen, kann ein kanadischer Arbeitnehmer einfach seinen Arbeitsplatz wechseln. Er erreicht damit, daß die Gläubiger zur Geltendmachung weiterer Lohnpfändungen erst zeitraubende und kostspielige Nachforschungen nach seinem Verbleib anstellen müssen.

Wenn auch die effektiven Ergebnisse der Fluktuationsforschung in den genannten Ländern für die Bundesrepublik bedeutungslos sind, können die dort gemachten Erfahrungen dennoch nutzbringend verwertet werden. Der Vorsprung dieser Länder kann dazu beitragen, Untersuchungen in solchen Gebieten zu erleichtern, in denen die Fluktuation zu einem Problem geworden ist oder noch werden wird.

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 5

b) Im deutschen Sprachgebiet

Im Vergleich zu der Vielzahl von Veröffentlichungen, die im englischen Sprachgebiet zum Thema Arbeitnehmerfluktuation erfolgt sind, können aus den deutschen Sprachgebieten nur sehr wenige Untersuchungen und Abhandlungen angeführt werden. Zur Verdeutlichung der Gründe ist deshalb in einem einleitenden Unterabschnitt ein allgemeiner Überblick über die Situation des deutschen Arbeitsmarktes zwischen den beiden Weltkriegen gegeben worden. Im Anschluß daran werden die wenigen bedeutsamen Veröffentlichungen in chronologischer Reihenfolge aufgezählt und kurz beschrieben. In einem dritten Unterabschnitt ist dann die Publizistik zum Thema Arbeitnehmerfluktuation besonders zu berücksichtigen, weil sie entscheidend zu der Popularisierung der Fluktuation beigetragen hat.

aa) allgemeiner Überblick über die Situation des deutschen Arbeitsmarktes zwischen den zwei Weltkriegen

Während des Höhepunktes der allgemeinen Wirtschaftskrise in den Jahren von 1930 bis 1933 wurden im Gebiet des ehemaligen Deutschen Reiches rund 7 000 000 Arbeitslose registriert. Aber auch vor diesem Zeitpunkt hatte es keineswegs eine Vollbeschäftigung auf dem Arbeitsmarkt gegeben. Die neue nationalsozialistische Regierung sah deshalb folgerichtig ihre erste Aufgabe darin, über nationale Notstandsprogramme eine großzügige Arbeitsbeschaffung einzuleiten. Dadurch wurde zwar eine spürbare Verbesserung erreicht, die sich aber nicht gleichmäßig auf allen lokalen Arbeitsmärkten, sondern nur partiell einstellte. Besonders in einzelnen Großstädten hielt die Arbeitslosigkeit weiter Bevölkerungsschichten noch an. Aufgrund eines Gesetzes zur Regelung des Arbeitseinsatzes vom 15. 5. 1934 (RGBl.I, 381) wurden nun eine Reihe von Verordnungen erlassen, die dem

Präsidenten der Reichsanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung Lenkungsbefugnisse zur Steuerung der Arbeitlosigkeit einräumten. Schon im Jahr 1936 führte der Aufschwung der Wirtschaft und die damit gegebenen Auswahlmöglichkeiten zu einer ungewöhnlich hohen Fluktuation der Arbeitnehmer, die nach Bulla in monatlich 1 500 000 Fällen den Arbeitsplatz wechselten[1]. Der gleichzeitig auftretende Mangel an Arbeitskräften in wichtigen Industriezweigen der Metall- und Bauindustrie hemmte die im Endziel nun bereits mehr politisch als wirtschaftlich orientierten Pläne der Regierung. Es führte zu einer ständigen Ausdehnung der Lenkungsmaßnahmen, indem der Arbeitsplatzwechsel in wichtigen Industriezweigen von der Zustimmung der Arbeitsämter abhängig gemacht wurde.

In den folgenden Jahren erwiesen sich selbst diese Eingriffe in den Arbeitsmarkt für die Ziele der Regierung als nicht ausreichend. Über Einstellungsbeschränkungen für "unwichtigere Wirtschaftszweige" hinaus wurden zwei Verordnungen zur Sicherstellung des Kräftebedarfs für Aufgaben von besonderer staatspolitischer Bedeutung (22. 6. 1938, RGBl.I 652 und 13. 2. 1939, RGBl.I, 206) erlassen. Sie ermöglichten eine Dienstverpflichtung auf unbegrenzte Zeit und schafften damit die rechtlichen Voraussetzungen, um einen Arbeitnehmer völlig aus seinem bisherigen Betriebe herauslösen zu können[2]. Die Lenkungsmaßnahmen erreichten ihren Höhepunkt mit der Verordnung über die Beschränkung des Arbeitsplatzwechsels (APlWVO vom 1. 9. 1939, RGBl. I, 1685). Damit wurden das Auflösen und das Eingehen eines neuen Arbeitsverhältnisses schlechthin zustimmungsbedürftig. In Fällen, in denen eine Zustimmungsbedürftigkeit nicht bestand, sorgte eine allgemeine Meldepflicht gemäß § 3 APlWVO für die lückenlose Erfassung aller Arbeitnehmer. Die Entscheidung über die Zu-

1) Bulla, Die Beschränkung des Arbeitsplatzwechsels, Kommentar, Berlin, Leipzig, Wien 1942, Seite 10

2) Bulla, a.a.O., Seite 17

stimmung zu einem Arbeitsplatzwechsel wurde vom Arbeitsamt vorgenommen und unterlag nach § 6 APlWVO der Berücksichtigung von

a) staatspolitischen und sozialen Gesichtspunkten,
b) den allgemeinen Richtlinien des Arbeitseinsatzes, der Berufsnachwuchslenkung und der Lohnpolitik, und
c) den Gesichtspunkten der beruflichen Entwicklung der Arbeiter und Angestellten.

Diese Verordnung gab den Arbeitsämtern die Rechtsgrundlage, um den Bedarf an Arbeitskräften unter Ausschaltung der Wünsche der Arbeitnehmer vollständig zu lenken und mit Hilfe von Dienstverpflichtungen die Durchführung "staatspolitisch wichtiger Aufgaben" zu sichern.

Die vollständige Kontrolle des Arbeitsmarktes erstrebte in den Zeiten der Aufrüstung die Erfassung sämtlicher Arbeitskräfte. Die Ziele der APlWVO waren mit dem Ende der Kriegshandlungen fortgefallen. In dem besetzten Deutschland galten in den drei westlichen Besatzungszonen einige der Bestimmungen in veränderter und abgeschwächter Form fort. Die Verkündung des Grundgesetzes am 23. 5. 1949 brachte mit dem Artikel 12 Abs. 1 und 4 das Recht auf freie Berufs- und Arbeitsplatzwahl. Obwohl damit eine endgültige rechtliche Regelung vorgegeben war, blieb es noch längere Zeit umstritten, ob und in welchem Umfang die APlWVO weiterhin Gültigkeit haben sollte. Die Rechtslage war auch deshalb nicht eindeutig, weil eine Reihe von Verordnungen der Besatzungsmächte zum Grundgesetz im Widerspruch stand. Es wurde außerdem argumentiert, daß sich der Wortlaut des Art. 12 GG nur auf ein Grundrecht der Arbeitnehmer bezieht. Um Arbeitnehmer jedoch vor sozial ungerechtfertigten Kündigungen zu bewahren, sollten die Zustimmung der Arbeitsämter weiterhin für Kündigungen der Arbeitgeber aufrechterhalten und erst dann endgültig aufgehoben werden, wenn ein Kündigungsschutzgesetz die er-

wünschten sozialen Nebenwirkungen der APlWVO bewahrt[1]. Obwohl das Landesarbeitsgericht Frankfurt/M. in einem Urteil vom 1. 9. 1949 die Aufhebung der APlWVO faktisch vorwegnahm[2], wurde die allgemeine Zustimmungsbedürftigkeit von arbeitgeberseitigen Kündigungen erst mit dem Inkrafttreten des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG vom 10. 8. 1951, BGBl. I S. 499) aufgehoben und gemildert in eine Zustimmungsbedürftigkeit bei Massenentlassungen gemäß §§ 15 f. KSchG. Damit war die volle Freizügigkeit des Arbeitnehmers hinsichtlich seiner Berufswahl und -ausübung wiederhergestellt. Die Beschränkungen, denen heute ein Arbeitgeber bei Entlassungen von Arbeitskräften unterworfen ist, sind mit dem Sozialstaatsgedanken gemäß Art. 20 und 28 GG unserer Rechts- und Wirtschaftsordnung vereinbar.

Durch verschiedene Kriegs- und Kriegsfolgeerscheinungen wurde jedoch die Situation auf dem Arbeitsmarkt unabhängig von dem Wandel der Rechtssituation weiterhin nachteilig beeinflußt. Der erste und schwerstwiegende Faktor war die unzureichende Ernährungslage, die nach Siebrecht bewirkte, daß die Nahrungsnot das Wirtschafts- und Arbeitsleben innerlich zersetzte[3]. Die Übernahme schwererer Arbeiten ohne zusätzliche Lebensmittelkarten wurde abgelehnt, Arbeiten bei den Besatzungsmächten und in Lebensmittelbetrieben waren sehr gefragt, und die Nachfrage der Arbeitnehmer nach Arbeitsplätzen in der Landwirtschaft wegen der günstigeren Ernährungslage ließ sogar Anzeichen einer beginnenden Stadtflucht erkennen[4]. Die Kriegseinwirkungen hatten außer der Entwurzelung vieler Familien auch deren Trennung bewirkt.

---

1) Weber, Erich: "Arbeitsplatzwechsel und Grundgesetz", in Das Arbeitsblatt, Frankfurt/M., Jg. 1949, S. 421

2) LAG Frankfurt/M., Urteil vom 1. 9. 1949, III LA 200/49

3) Siebrecht, Valentin: Arbeitsmarkt und Arbeitsmarktpolitik in der Nachkriegszeit, Stuttgart 1956, S. 16

4) Siebrecht, Valentin: a.a.O., S. 16

Eine allgemeine Wohnungsnot stand zunächst der Zusammenführung selbst solcher Familien entgegen, deren Angehörige von dem Aufenthaltsort ihrer engsten Verwandten wußten. Als weitere Folgeerscheinung des Krieges war die Eingliederung der Flüchtlinge vordringlich. Dadurch wurde das ohnehin durch Luftangriffe, unmittelbare Kriegsschäden und Demontagen stark veränderte Verhältnis von Wohn- und Arbeitsstätten weiteren Belastungen ausgesetzt[1]. Es erscheint auch heute noch schwierig, den Einfluß einzelner Störungsfaktoren zu bewerten. Auch bei der späteren Konsolidierung der Verhältnisse lassen sich die Beiträge der verschiedenen Bevölkerungsschichten und Maßnahmen nicht einwandfrei bestimmen.
Einzelne Kriegsfolgeerscheinungen struktureller Art wirken sich noch heute aus, z.B. eine immer noch vorhandene Enge des Wohnungsmarktes in Ballungszentren. Wenn nachträglich ein Vergleich der Motive des Arbeitsplatzwechsels der Jahre 1948, 1953 und 1960 vorgenommen werden könnte, so müßte er in qualitativer Sicht zu völlig unterschiedlichen Ergebnissen führen.

bb) wissenschaftliche Literatur und Abhandlungen

Aus der Zeit vor 1930 sind lediglich zwei Quellen bekannt, die sich mit der Fluktuation von Arbeitskräften beschäftigen. Bednarz berichtet von einer im Jahre 1910 an der Technischen Hochschule Aachen angefertigten Dissertation, in der eine ungewöhnlich hohe Fluktuation der Bergarbeiter festgestellt wurde und Maßnahmen zur Minderung vorgeschlagen worden sind[2]. Als Ursachen dieser hohen Fluktuation wurden die damaligen Besitzverhältnisse im Kohlenbergbau,

---

1) Vgl. Artikel: "Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt im vereinigten Wirtschaftsgebiet im 1. Halbjahr 1949", o.V. in "Arbeitsblatt", Frankfurt/M., Jg. 1949, S. 241

2) Bednarz, Ottomar: Die Fluktuation im Ruhrbergbau und die Versuche zu ihrer Bekämpfung, Dipl.-Arbeit, Köln 1958, S. 10; Bednarz bezieht sich auf Oberschuir, Ewald: Die Heranziehung und Seßhaftmachung von Bergarbeitern im Ruhrkohlebecken, Dissertation Aachen 1910, S. 13

die den Arbeitsplatzwechsel begünstigende räumliche und verkehrsmäßige Situation im Ruhrgebiet und die gegenseitigen Abwerbungen bei guten Beschäftigungslagen angeführt. Es erscheint jedoch angebracht, außerdem zwei weitere Einflüsse von wesentlicher Bedeutung zu nennen, und zwar die Arbeitsbedingungen im Untertagebau sowie die im Bergbau seit Jahrzehnten übliche Anwerbung ortsfremder Arbeiter. Besonders die Anwerbung ortsfremder Arbeitskräfte wird sich mutmaßlich stark fluktuationsfördernd ausgewirkt haben. Obwohl das Problem der Arbeitnehmerfluktuation im Bergbau seit langer Zeit bekannt ist, sind erst in neuerer Zeit intensive Anstrengungen zur weiteren Erforschung erfolgt. Als wichtigste ist dabei eine Untersuchung des Institutes für Sozialforschung an der Universität Frankfurt zu erwähnen, in der die Differenzen der Fluktuation sechs vergleichbarer Zechen im Ruhrgebiet ermittelt wurden und versucht wird, die Unterschiede zu ergründen[1]. Daneben muß auch auf die offiziellen Statistiken der Kohlenwirtschaft verwiesen werden, in denen die Fluktuation der Bergarbeiter nach verschiedenen statistischen Merkmalen aufgezeichnet worden ist[2]. Als Veröffentlichung aus der jüngsten Zeit verdient schließlich die Arbeit von Bednarz genannt zu werden[3]. Im Ganzen gesehen dürfte aber die Fluktuation im Bergbau nicht mit der anderer Wirtschaftszweige vergleichbar sein: Zoufall weist darauf hin, daß häufig die Arbeitnehmer in Bergbaubetrieben Unterschlupf suchen, um dann, nachdem sich ihre Verhältnisse wieder konsolidiert haben, in ihre erlernten Berufe oder in Berufe mit angenehmerer Arbeit zurückzugehen[4].

---

1) Vgl.: v. Friedeburg, Ludwig: "Zur Fluktuation im Steinkohlenbergbau", in Bundesarbeitsblatt Stuttgart, Jg.1957, S. 705 ff.

2) Vgl.: Statistik der Kohlenwirtschaft E.V.: Die Kohlenwirtschaft der Bundesrepublik im Jahre 1959, Essen 1960, S. 24 ff.

3) Bednarz, Ottomar: Die Fluktuation im Ruhrbergbau und die Versuche zu ihrer Bekämpfung, Diplom-Arbeit, Köln 1958

4) Zoufall, Gerhard: "... näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6. Jg.1958, S. 115

Im Bereich der übrigen Industrie ist das Problem der Fluktuation in den Jahren vor 1930 anscheinend nicht in solcher Intensität aufgetreten, daß systematische Untersuchungen für erforderlich gehalten und durchgeführt worden sind. Dieses Ergebnis kommt insoweit überraschend, weil die ersten Fluktuationsuntersuchungen in den USA immerhin in die Zeit vor dem ersten Weltkrieg fallen und weil Goossens Quellenangaben fand, in denen für die Jahre zwischen 1870 und 1890 der Arbeiterwechsel in deutschen Betrieben wiederholt mit 7/10 bis 8/10 der Belegschaft im Jahr angegeben wurde[1]. Hier scheint ein gewisser Widerspruch vorzuliegen, denn einmal waren die USA um die Jahrhundertwende im Vergleich zu Deutschland erst ein aufstrebendes Entwicklungsland. Zum anderen sollte man aber annehmen, daß sich wesentlich mehr Hinweise auf das Problem finden müßten, wenn das Gesamtniveau der Fluktuation in Deutschland damals tatsächlich so hoch war, wie es die von Goossens genannten Zahlen vermuten lassen.

Die schon erwähnte Unterbeschäftigung der deutschen Volkswirtschaft in den 15 Jahren nach dem Ersten Weltkrieg und die Lenkungseingriffe in den Arbeitsmarkt vor, während und noch nach dem Zweiten Weltkrieg machen es verständlich, daß aus dieser Zeit keine Untersuchungen über die Fluktuation vorliegen. Etwa vorhandene Darstellungen können wegen des Wandels der Verhältnisse auch nur in äußerst beschränktem Umfang für personalpolitische Überlegungen der heutigen Zeit herangezogen werden. Es ist außerdem fraglich, ob das Vorhandensein von Vergleichsmaterial sinnvolle Vergleiche überhaupt ermöglichen würde.
Die Zeiten der Not hatten zur Folge, daß der Arbeitsplatzwechsel in der Vergangenheit auf ein sehr niedriges Maß gedrückt wurde. Nach Schwennicke galt dieses niedrige

---

1) Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Pöcking 1957, S. 13, der auf Geck: Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit, Berlin 1931, S. 122 verweist.

Maß dann weithin als "normal"[1]. Es ist sicher nicht falsch, wenn man unterstellt, daß viele Kritiker der "überhöhten Fluktuation" der letzten Jahre dieses vermeintliche "Normalmaß" der Fluktuation zur Grundlage ihrer Kritik genommen haben. Es wird dabei verkannt, daß sich bei gleichbleibenden wirtschaftlichen Verhältnissen erst in den nächsten Jahren ein wirkliches Normalmaß der Fluktuation herausbilden wird.

Obwohl Baldamus schon 1949 in einem Aufsatz auf die Notwendigkeit von überbetrieblichen und betrieblichen Arbeitsplatzwechsel- Registrierungen hingewiesen hatte, wurden seine Anregungen nicht aufgegriffen. Baldamus versprach sich von der Einführung solcher Registrierungen in Deutschland zu dem Zeitpunkt weitaus geringere Schwierigkeiten als sie in England aufgetreten waren. Er glaubte, daß durch die Notwendigkeit vieler Neuregelungen anläßlich des Wiederaufbaus die Gefahr des Übernehmens unzweckmäßiger Traditionen gebannt wäre[2]. Die Erwartungen von Baldamus wurden jedoch nicht bestätigt. Erst 1959 führte die Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung als zuständige Behörde eine erste Untersuchung der Fluktuation durch,deren Ausgangsbasis die an der Fluktuation beteiligten Personen waren; die betriebliche Sicht blieb unberücksichtigt[3].Wenige überbetriebliche und betriebliche Untersuchungen wurden daneben von einigen Wirtschaftsverbänden im Bereich ihrer Mitgliedsbetriebe durchgeführt, die aber nur in Ausnahmefällen auch veröffentlicht

---

1) Schwennicke, Carl-Hubert: "Verminderung der Fluktuation als Vorbedingung und Folge guter wirtschaftlicher Führung (I)" in: Der Arbeitgeber, Jg. 11, S. 588

2) Baldamus, Wilhelm (University of Birmingham): "Die Erfassung des betrieblichen Arbeitsplatzwechsels", in Das Arbeitsblatt, Frankfurt/M., 1. Jg. S. 179

3) Vgl. Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, 8. Jg. S.43 f. und S. 228 ff.

worden sind[1]. Die sorgfältigsten und seit 1958 regelmäßig im vierteljährlichen Turnus erstellten Untersuchungen dürften vom Zentralverband der Berliner Arbeitgeberverbände vorgenommen worden sein[2]. Es erscheint jedoch zweifelhaft, ob sich die ermittelten Ergebnisse ohne Schwierigkeiten auf das Bundesgebiet übertragen lassen, weil Berlin geographisch und politisch als ein Sonderfall angesehen werden muß. Als erste überbetriebliche und nicht von einem Wirtschaftsverband durchgeführte Untersuchung ist ein Vergleich der Fluktuationsstatistiken von 15 Betrieben zu nennen, den Goossens angeregt und ausgewertet hat[3]. Wegen der unterschiedlichen Begriffsbestimmungen ist die Goossens'sche Untersuchung für diese Arbeit jedoch nur von begrenztem Wert.

Neben der geringen Zahl einschlägiger Untersuchungen gibt es im deutschen Sprachgebiet auch nur wenige wissenschaftliche Abhandlungen zum Problem der Arbeitnehmerfluktuation. Ebenso wie Baldamus hatte auch B. Klein schon frühzeitig auf die Kosten hingewiesen, die den Wirtschaftsbetrieben durch den vermeidbaren Personalwechsel entstehen[4]. Während Baldamus seine Empfehlung aufgrund von Studien an der Universität Birmingham gegeben hatte, war Klein anläßlich eines Besuches in den USA mit den Fluktuationsproblemen in Berührung gekommen. Die Anregungen von Klein wurden jedoch ebenfalls nicht aufgegriffen, und erst im Jahre 1957 veröffentlichte Goossens eine umfangreichere Abhandlung über

---

1) Vgl. Jahresbericht des Wirtschaftsverbandes Gießerei-Industrie Düsseldorf, 5. Geschäftsjahr 1957, S.80, ferner: Statistik der Kohlenwirtschaft E.V.: Die Kohlenwirtschaft der Bundesrepublik Deutschland im Jahre 1959, Essen 1960, S. 24 ff.,: daneben unveröffentlichte Untersuchungen von einigen regionalen Textilverbänden und zwei Arbeitgeberverbänden

2) Vgl. die Quartalsübersichten über die Fluktuation, herausgegeben vom Zentralverband der Berliner Arbeitgeberverbände

3) Goossens, Franz: "Der Umfang des zwischenbetrieblichen Personalwechsels und die Fehlendenquote in der betrieblichen Praxis", in Mensch und Arbeit, Jg. 12 S. 105

4) Klein, Berthold: "Vermeidbarer Personalwechsel ist Verschwendung", in Mensch und Arbeit, Jg. 5, S. 44

die Fluktuation. Diese ist jedoch weitgehend volkswirtschaftlich und soziologisch orientiert und enthält außerdem mehr theoretische als praktische Anregungen[1]. In der folgenden Zeit erschien eine Reihe kleinerer Beiträge, unter denen eine Abhandlung von Schlüter am bekanntesten geworden ist[2]. Aber erst ein Vortrag von Schwennicke auf dem 13. Deutschen Betriebswirtschaftler-Tag in Berlin 1959 konnte bewirken, daß ein breites und interessiertes Publikum mit den Problemen der Fluktuation ausführlich vertraut wurde[3]. Zu erwähnen ist auch, daß sich seit 1957 zwei Arbeitsgemeinschaften des Hessischen Institutes für Betriebswirtschaft e. V. mit Fluktuationsfragen beschäftigen. Die Ergebnisse dieses Erfahrungsaustausches sind im Jahre 1960 veröffentlicht worden[4]. Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß die Arbeitnehmerfluktuation außer in der Bundesrepublik auch in der sogenannten DDR zu Schwierigkeiten geführt hat. Es ist anzunehmen, daß Kühn/Pöhlein nicht auf die Republikflucht anspielen, sondern in ihrer Stellungnahme echte Arbeitsplatzwechsel innerhalb der sogenannten DDR kritisieren[5].

---

1) Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Pöcking 1957

2) Schlüter, Helmut: "Fluktuation, eine zeitgemäße Untersuchung" in Arbeit und Sozialpolitik, 12. Jg. S. 157 ff.

3) Schwennicke, Carl-Hubert: "Verminderung der Fluktuation als Vorbedingung und Folge guter wirtschaftlicher Führung", in Der Arbeitgeber, Jg. 11, Teil I S. 588 ff., Teil II S. 616 ff.

4) Hessisches Institut für Betriebswirtschaft (im folgenden HIB abgekürzt): Warum Arbeitskräfte wechseln? Düsseldorf 1960

5) Vgl. Kühn/Pöhlein: "Wir müssen die Fluktuation der Arbeitskräfte einschränken", in Arbeit und Sozialfürsorge, 12. Jg. 1957, S. 162-164 und 198-199

cc) Stellungnahmen in Zeitungen und Zeitschriften

In den Wirtschaftsteilen der westdeutschen Presse wurde in den letzten Jahren den Problemen des Arbeitsmarktes in verstärktem Maße Beachtung geschenkt. Die Fragen der Eingliederung von Fremdarbeitern, der Auftragsablehnung und Lieferverzögerung wegen des Arbeitskräftemangels, der Abwerbung und des Lehrlingsmangels wurden in allen Tageszeitungen zumindest erwähnt. Eine Zeitschrift spezialisierte sich darauf, in einer kuriosen Ereignissen gewidmeten Spalte die Auswüchse unter den Stellenangeboten in den Tageszeitungen wiederzugeben[1], deren Sammlung ein Bestseller unter einschlägigen Humorbüchlein zu werden verspricht. Der Begriff "Fluktuation der Arbeitnehmer" wurde zu einem allgemein bekannten Schlagwort. Die Popularität wird auch darin sichtbar, daß eine der Figuren des Kölner Rosenmontagszuges 1961 "Das Konjunkturwunder- den letzten Arbeitslosen" darstellte, der "vom Arbeitsamt wie von verzweifelten Arbeitgebern in heftiger Umwerbung fast auseinandergerissen" wird[2].

Der Engpaß auf dem Arbeitsmarkt mit allen seinen Folgeerscheinungen ist dabei nicht in allen Stellungnahmen richtig erkannt und beurteilt worden. Besonders die mit der zunehmenden Beschäftigung ebenfalls gestiegene Fluktuation wurde häufig sehr einseitig als volkswirtschaftlich schädlich, oft sogar als "Auswuchs" hingestellt. Obwohl der Vizepräsident der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung schon frühzeitig in die Diskussion eingriff und darauf hinwies, daß z.B. im Juli 1959 die Betriebe das Ausscheiden von 565.000, in den Vorjahren jedoch von 689.000 und 737.000 Arbeitnehmern angezeigt hatten[3], wurde die Diskussion weiterhin mit un-

---

1) Vgl. das Nachrichtenmagazin "Der Spiegel", Rubrik Hohlspiegel

2) Artikel: "Der letzte Arbeitslose im Kölner Rosenmontagszug", o.V. in FAZ. Jg.1960, Nr. 305, S. 5

3) Henschel, Hans: "Arbeitskraft auf Wanderschaft" in Die Welt, Jg. 1959, Nr. 200, S. 10

sachlichen Argumenten fortgesetzt. Zu den weniger sachlichen Stellungnahmen gehörten Artikel, die von einer "Diktatur der Arbeitskraft" sprachen; in ihnen wurden wirklich extreme Beispiele herangezogen und verallgemeinert[1]. Henze vermutet völlig zu Recht, daß solche Veröffentlichungen mit dem Hintergedanken erfolgt sind,"auf diese Art und Weise die Moral der Arbeitnehmer zu verbessern" und zu beeinflussen[2]. Die Beispiele sollten "die bessere Einsicht im Arbeitnehmer wecken und ihn veranlassen", seinen durch die Gunst der Arbeitsmarktlage erlangten Vorteil "nicht schamlos auszunutzen". Und auch weiterhin kann man Henze zustimmen, der "ernsthaft um die Intelligenz der Arbeitnehmerschaft" fürchtet,"wenn sie bei dieser Lage der Dinge unbedingte 'Loyalität' demonstrieren würde". Nicht zuletzt macht Henze die "gegenwärtig am Arbeitsmarkt mitherrschende Geschwätzigkeit der Publizistik" als eine der Ursachen für die veränderte Einstellung der Arbeitnehmer mitverantwortlich.

Es darf jedoch nicht verkannt werden, daß in dem überwiegenden Teil der Stellungnahmen eine objektive Beurteilung der Fluktuation angestrebt wird. So verdient z. B. ein Artikel von Ingobert Horst besondere Beachtung, der in der Fluktuation nichts anderes als eine ganz natürliche und marktkonforme Erscheinung sieht[3]. Eine Bejahung der Fluktuation als arbeitsmarktpolitisches Mittel zur Schaffung eines optimalen Ausgleichs zwischen dem Kräftepotential und dem Kräftebedarf heißt aber noch nicht, so folgert er, daß man die Fluktuation unbesehen hinnehmen müsse.

---

1) Vgl. Artikel: "Die Diktatur der Arbeitskraft", in FAZ, Jg. 1960, Nr. 19, S. 5; ferner Nr. 182, S. 7 und Nr. 218, S. 5

2) Henze, Ludwig: "Die Rache des Arbeitnehmers", in Die Zeit, Jg. 15, Nr. 48, S. 26

3) Horst, Ingobert: "Personal-Umschlag wie bei einem gutgehenden Kontokorrent-Konto", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 5

3. Der Standort dieser Untersuchung über die Arbeitnehmerfluktuation

a) Die Zielsetzung

Gegen die Notwendigkeit von systematischen Fluktuationsuntersuchungen sind in der Vergangenheit die verschiedensten Argumente vorgebracht worden. Weil die Fluktuation nunmehr seit dem Jahre 1957 auf einem nahezu unveränderten Niveau beobachtet wird, ist der Einwand hinfällig geworden, daß sie lediglich eine "temporäre Erscheinung von kürzerer Dauer" sein soll. Daneben wurde auch oft angeführt, daß es den Betrieben ohne besondere Schwierigkeiten möglich sei, ihren Bedarf durch die Heranziehung ausländischer Arbeitskräfte zu decken. Dazu ist zu sagen, daß die Eingliederung dieser Arbeitskräfte oftmals sehr problematisch ist[1]. Daneben darf keineswegs davon ausgegangen werden, daß sich die Zahl der in der Bundesrepublik arbeitenden Ausländer beliebig vermehren läßt. Nur in dem Fall, daß keine einschneidenden politischen Veränderungen eintreten, wird auch das wirtschaftliche Wachstum aller Mitgliedstaaten der Europäischen Wirtschaftsgemeinschaft weiterhin anhalten. Nach den bisherigen Planungen sollen zwar Arbeitslose aus anderen Ländern dann vermittelt werden können, falls in der Bundesrepublik keine gleichwertigen Kräfte zur Verfügung stehen[2]. Die Hoffnungen auf einen möglichen Ausgleich gehen jedoch von der in den Vorjahren vorhandenen Arbeitslosenzahl innerhalb der EWG- Staaten aus. Es wird verkannt, daß

---

1) Auf die Problematik der Eingliederung ausländischer Arbeitskräfte ist unter vielen anderen Autoren auch Schwarz besonders eingegangen - Vgl. Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität", in Der Volkswirt, 13.Jg.1959, Nr. 51-51, S. 58

2) Henze, Heinz: "Realität oder Illusion? Wird die EWG den Arbeitnehmern volle Freizügigkeit gewähren?", in Junge Wirtschaft, 8. Jg. Nr. 5, S. 202 ff.

auch die anderen EWG-Staaten expandieren und ihre noch vorhandenen Arbeitskräfte-Reserven in naher Zukunft selbst benötigen werden[1]. Für ein Andauern der Knappheit an Arbeitskräften und damit für ein Anhalten des gegenwärtig zu beobachtenden Fluktuationsniveaus lassen sich noch eine Reihe von nicht unwesentlichen Argumenten anführen. Für die Zukunft ist mit weiteren Arbeitszeitverkürzungen, Urlaubsverlängerungen und einem immer noch wachsenden Bedarf der Bundeswehr zu rechnen. Es wird sogar vermutet, daß die Knappheit von Facharbeitern selbst im Fall einer Rezession anhalten wird[2].

Unabhängig von der Rechtfertigung, die sich aus der soeben behandelten Entwicklung des nationalen Arbeitsmarktes ableiten läßt, ist auch mit einer zweiten Überlegung die Notwendigkeit von Fluktuationsuntersuchungen zu beweisen. Gerade die Erscheinung der Fluktuation ist in der Vergangenheit widersprüchlich beurteilt worden. Dadurch und durch einen vergleichsweise großen Mangel an sachlichen und vorurteilsfreien Untersuchungen ist eine relative Unsicherheit hervorgerufen worden. Vielfach antworten zuständige Betriebsinstanzen auf eine Frage nach der Fluktuation, daß man sich mit diesem Problem noch nicht näher beschäftigt habe[3]. Die Ursachen dieser weitgehenden Unkenntnis sind von Ingobert Horst zutreffend beschrieben worden: "Die verschiedenartigen Tatbestände, Entstehungsmotive und Anlässe, die eine Ausweitung oder Eindämmung der Fluktuation bewirken, sind so mannigfaltiger Natur, daß man kaum zu irgendwelchen festen Werten kommen wird. Nicht zuletzt spielen die Beson-

---

1) Aus dem Lagebericht des Landesarbeitsamtes Nordrhein-Westfalen für August 1961 ist zu entnehmen, daß die deutschen Werbekommissionen wegen eines erhöhten Eigenbedarfs der italienischen Wirtschaft bereits weniger Arbeitskräfte anwerben konnten. Vgl. FAZ Jg. 1961, Nr. 212, S. 18

2) Artikel: "Auch die normale Fluktuation ist teuer", o. V. in Informationen für den Personalchef, Jg. 1962,I, S. 2

3) Diese Erfahrung hat zusammen mit vielen anderen offensichtlich auch Zoufall machen müssen - vgl. Zoufall, Gerhard: "... näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6. Jg. 1958, S. 115

derheiten der Wirtschafts- und Betriebsstruktur in den jeweiligen Wirtschaftszweigen für die Beantwortung dieser Frage eine maßgebliche Rolle. Abzuwarten bleibt, inwieweit sich durch Betriebsvergleiche Erfahrungssätze herausbilden"[1]. Auch Zoufall sieht in der Vielfältigkeit der Fluktuationserscheinung die Ursache für ihre geringe Erforschung. Er weist vor allem auf die Schwierigkeiten einer statistischen Erfassung hin, die sich schon bei der wichtigsten Voraussetzung, der Bildung der "statistischen Masse" ergeben[2].

Alle hier angeführten Argumente machen deutlich, daß die Erforschung der Fluktuation ein dauernder Bestandteil der Arbeitsmarktpolitik, aber auch der betrieblichen Personal- und Sozialpolitik sein sollte[3]. Ingobert Horst bemerkt in diesem Zusammenhang, daß durch eine mangelnde Beobachtung der Fluktuation in bestimmten Wirtschaftszweigen wesentliche Anpassungsprozesse verborgen bleiben könnten. Auch daraus ergäbe sich das Gebot einer ständigen gesamtwirtschaftlichen Beobachtung der Fluktuation[4].

Gesamtwirtschaftliche Gesichtspunkte werden nun in der vorliegenden Arbeit nur insoweit berücksichtigt, wie es die betriebliche Sicht erforderlich macht. Es soll versucht werden, die Arbeitnehmerfluktuation als betriebswirtschaftliches Problem darzustellen und damit die bereits angedeutete

---

1) Horst, Ingobert: "Personal-Umschlag wie bei einem gutgehenden Kontokorrent-Konto", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 5

2) Zoufall, Gerhard: "...näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6.Jg. 1958, S. 115; Vgl. ferner auch Artikel: "Zugvögel am Arbeitsmarkt", in Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik, 4. Jg. 1958, S. 458

3) Vgl. Artikel: "Auch die "normale" Fluktuation ist teuer", in Informationen für den Personalchef, I/1962, S. 2

4) Horst, Ingobert: a.a.O. S. 5

Lücke in der Fachliteratur zu schließen. Bisher haben auch keine exakten Zahlenangaben zur Verfügung gestanden, die der interessierten Öffentlichkeit einen Überblick über die Höhe der betrieblichen Fluktuation ermöglichen und den einzelnen Betrieben Vergleichsmaßstäbe zur Beurteilung ihrer Situation anbieten konnten. Deshalb steht im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit eine empirische Untersuchung, mit deren Hilfe die Fluktuation in einem Querschnitt westdeutscher Betriebe gemessen und verglichen werden soll. Voraussetzung für die Durchführung einer solchen Untersuchung ist neben der Gewinnung des statistischen Ausgangsmaterials zuerst die Klärung der Begriffe und Kennzahlen, mit deren Hilfe die betrieblichen Ausgangszahlen verglichen und ausgerechnet werden können. Danach ist zu prüfen, ob sich auf der Grundlage des empirischen Untersuchungsmaterials Bestimmungsfaktoren der Arbeitnehmerfluktuation ermitteln lassen. Erst im Anschluß daran kann die betriebswirtschaftliche und personalpolitische Auswertung des Untersuchungsergebnisses erfolgen. Dabei sind die betrieblichen Auswirkungen der Arbeitnehmerfluktuation sowie die den Betrieben zur Verfügung stehenden Maßnahmen zur Bekämpfung der Fluktuation als Einzelprobleme herauszustellen.

b) Die möglichen Methoden zur Gewinnung des empirischen Ausgangsmaterials

aa) Befragung von Behörden und Arbeitnehmern

Grundsätzlich waren verschiedene Methoden zu überprüfen, die für die Sammlung des empirischen Materials in Frage kommen konnten. Zuerst mußte an eine Auswertung der statistischen Unterlagen gedacht werden, die bei den Arbeitsämtern oder bei den Finanzämtern vorhanden sind.

Mit Hilfe der Arbeitsämter sind in der Verganheit das Problem der Arbeitslosigkeit untersucht und entsprechende Maßnahmen gegen die Arbeitslosigkeit eingeleitet worden[1]. Da die Arbeitsämter als Zahlstellen für die Ausgabe der Arbeitslosenunterstützung verantwortlich sind, lag die Anmeldung der Arbeitslosigkeit für jeden Arbeitnehmer im ureigenen Interesse. Mit großer Sicherheit müssen deshalb die von den Arbeitsämtern über die Arbeitslosigkeit gesammelten Unterlagen als vollständig angesehen werden. Anders hingegen verhält es sich mit Angaben über die Fluktuation. Es ist den Arbeitsämtern lediglich bekannt, welche Arbeitskräfte die Vermittlungshilfe der Arbeitsämter bei einem Arbeitsplatzwechsel in Anspruch genommen haben. Die Zahl der Wechsel aber, die ohne die Vermittlung der Arbeitsämter zustande kam, entzieht sich ihrer Kenntnis[2]. Im § 53 Abs. 1 AVAVG ist zwar vorgesehen, daß die Betriebe ihre Personalveränderungen den zuständigen Arbeitsämtern bekanntgeben sollen. Das braucht jedoch nicht unmittelbar bei den Arbeitsämtern zu geschehen, sondern kann durch die Einschaltung der gesetzlichen Versicherungsträger bzw. deren Vermittlung erfolgen. Zur Weiterleitung der Einstellungs- und Entlassungsanzeigen sind nun nur gesetzliche Versicherungsträger verpflichtet, nicht aber Ersatzkassen und Privatversicherungen. Daneben können bei der Auswertung der Veränderungsanzeigen weitere Fehler entstehen: So z.B. brauchen mit der Ummeldung von einer Krankenkasse zu einer anderen oder aber mit einem Erreichen der Grenze für die Pflichtversicherung keine Arbeitsplatzwechsel verbunden zu sein. Diese Fälle treten in den Verände-

---

1) Horst, Ingobert: "Personal-Umschlag wie bei einem gutgehenden Kontokorrent-Konto", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 4

2) Diese Tatsache wird auch von Zoufall besonders herausgestellt, der daneben noch auf die Frage der Kündigung ausführlich eingeht- vgl. Zoufall, Gerhard: "... näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6. Jg. 1958, S. 115

rungsanzeigen jedoch nicht ausreichend deutlich in Erscheinung, so daß sie leicht zu Verwechslungen führen können. Insgesamt gesehen sind also die Unterlagen der Arbeitsämter nur beschränkt verwertbar. Auch Widmaier kommt zu dem Ergebnis, daß die Statistik der Einstellungs- und Entlassungsanzeigen zu viele Elemente enthält, die mit der Fluktuation nichts zu tun haben und deshalb keine hinreichenden Aufschlüsse geben können[1].

Es war möglich, daß eine Auswertung der bei den Finanzämtern verfügbaren Jahreslohnsteuerkarten zu dem erwünschten Ergebnis führte. Die Lohnsteuerkarten geben über die Beschäftigungszeiträume, über die Arbeitsentgelte sowie über den oder die verschiedenen Arbeitgeber Auskunft, bei denen der einzelne Steuerpflichtige beschäftigt war. Einem solchen Vorhaben standen jedoch die Bestimmungen der §§ 22 und 412 RAO über die Wahrung des Steuergeheimnisses entgegen.

Aus den genannten Gründen wird ersichtlich, daß ein Rückgriff auf die Unterlagen der Arbeitsämter und Finanzämter nicht durchführbar war. Damit schieden alle Möglichkeiten aus, den Arbeitsplatzwechsel zweiseitig, d.h. sowohl über den "alten" als auch über den "neuen" Arbeitgeber zu erfassen.

Theoretisch wäre auch eine Befragung von Arbeitnehmern nach den Gründen des Arbeitsplatzwechsels denkbar gewesen. Dabei hätte die Möglichkeit bestanden, entweder eine statistisch repräsentative Zahl von Arbeitnehmern herauszugreifen und diese zu befragen oder aber sich von vornherein auf eine Befragung der ausscheidenden Arbeitnehmer eines oder mehrerer Betriebe zu beschränken. Die erste Methode hätte zwar durchschnittliche Zahlenangaben über

---

1) Widmaier, Kurt: "Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 28

den Arbeitsplatzwechsel bereitstellen können, jedoch wäre damit das angestrebte Ziel der Untersuchung nicht erreicht worden. Ähnliche Befragungen sind außerdem bereits von zwei Meinungsforschungs-Instituten durchgeführt worden[1]. Die zweite Methode hätte insoweit Schwierigkeiten bereitet, weil sie eine Beschränkung auf wenige Betriebe erforderlich machte. Wegen des sonst unvermeidbaren finanziellen Aufwandes hätte die Untersuchung lediglich im Raum Göttingen durchgeführt werden können. Es erscheint fraglich, ob unter diesen Umständen eine Repräsentanz überhaupt erreichbar war. Die Arbeit hätte außerdem mehr den Charakter einer soziologischen Untersuchung angenommen. Häufig jedoch sind gerade vergleichbare soziologische Untersuchungen mit Hilfe größerer Forschungsteams vorgenommen worden[2], was im vorliegenden Fall nicht durchführbar war. Ein vom Rationalisierungskuratorium der Deutschen Wirtschaft vergebener Forschungsauftrag, mit dessen Veröffentlichung in Kürze zu rechnen ist, beruht daneben vornehmlich auf Befragungen von Betriebsbelegschaften[3].

bb) Heranziehung betrieblicher Ausgangsdaten

Es verblieb danach nur die Möglichkeit, die Arbeitnehmerfluktuation auf dem Wege über die einzelnen Wirtschaftsbetriebe zu erfassen. Dieser Weg entspricht der Zielsetzung der Untersuchung besser als alle anderen Methoden, weil so eine betriebliche Bezugsgrundlage von vornherein gewahrt ist und nicht erst über die Sortierung des Materials erar-

---

1) Vgl. die Pressedienste des Institutes für Demoskopie Allensbach sowie des DIVO-Institutes Frankfurt

2) Vgl. von Friedeburg, Ludwig: "Zur Fluktuation im Steinkohlenbergbau", in Bundesarbeitsblatt Jg. 1957, S. 705 ff.

3) beauftragt mit der Federführung für den Forschungsauftrag wurde der Studienkreis "Der neue Betrieb" Düsseldorf.

beitet werden muß. Nachteilig ist an diesem Verfahren, daß es wegen der betrieblichen Basis größere Schwierigkeiten bei der Ermittlung der Fluktuationsursachen bereitet.

Es lag nun nahe, die Sammlung des statistischen Ausgangsmaterials einzuschränken und aus der Gesamtmasse aller Wirtschaftsbetriebe der Bundesrepublik lediglich einen Teil herauszugreifen. Durch eine geographische oder branchenmäßige Begrenzung des Untersuchungsbereichs wäre eine wesentliche Vereinfachung erreicht worden. Gegen die geographische Abgrenzung sprachen aber eine Reihe von Argumenten:

(1.) Je kleiner das ausgewählte Gebiet wurde, um so mehr mußten auch kleinere Betriebe einbezogen werden. Diese verfügen jedoch häufig nicht über die notwendigen Betriebsstatistiken. Die Zusammenfassung und Auswertung der Abgangsursachen z.B. wird nicht einmal in allen Großbetrieben vorgenommen.

(2.) Kleinere Betriebe sind auch oft von saisonalen Bewegungen abhängig. Dadurch und durch die absolut kleinen Belegschaftszahlen, die als Bezugsgrundlage für eine Kennzahlberechnung benötigt werden, können sich schon erhebliche Kennzahl-Differenzen durch einen einzigen Abgang ergeben.

(3.) Es wäre die grundsätzliche Frage nach der Repräsentanz des ausgewählten Gebietes im Vergleich zu allen ähnlichen oder gleichartigen Gebieten innerhalb der Bundesrepublik zu stellen, die bereits vorher angedeutet wurde.

Von einer geographischen Abgrenzung mußte deshalb Abstand genommen werden. Immerhin wurde während dieser Arbeiten deutlich, welche Vorteile sich aus der Einbeziehung möglichst großer Betriebe ergaben: Mitunter waren bereits aufbereitete Fluktuationsstatistiken verhanden, in jedem Fall aber standen ausreichende Unterlagen zur Erstellung von Statistiken zur Verfügung. Die Bereitstellung des Materials wurde daneben auch ein Kostenfrage: Anscheinend sind Großbetriebe

eher zur Übernahme solcher Kosten bereit als kleinere Betriebe[1]. Für die noch zu behandelnde Kennzahlberechnung jedoch galt, daß sich bei großen Betrieben das Gesetz der großen Zahl auswirkt und dadurch Zufälligkeiten weitgehend eliminiert werden.

Diese Gründe waren dafür bestimmend, daß bei dem Versuch einer branchenmäßigen Abgrenzung die Automobilindustrie ausgewählt wurde, zu der eine einigermaßen überschaubare Zahl größerer Betriebe gehört. Gegen eine Beschränkung auf die Automobilindustrie sprachen wiederum mehrere Argumente:

(1.) Die Zahl der sich an der Untersuchung beteiligenden Betriebe war nicht ausreichend. Das zur Verfügung gestellte Material war qualitativ so unterschiedlich, daß weitere Betriebe ausgeschieden werden mußten.

(2.) Der Vergleich der Betriebe wurde durch die zur Automobilindustrie zählenden Herstellergruppen "Kraftfahrzeuge und deren Motoren", "Anhänger und Aufbauten" sowie "Teile und Zubehör" wesentlich erschwert. Überschneidungen ergaben sich nicht allein innerhalb dieser Gruppen, sondern auch bei der Abgrenzung von Produktionsbereichen einzelner Betriebe,die z.B. zusätzlich Elektro- oder Haushaltsgeräte herstellen. Zur Durchführung eines qualifizierten Vergleichs hätten die betrieblichen Unterlagen ferner noch nach gleichartigen Produktionsabteilungen unterteilt werden müssen. Das war aus Zeit- und Kostengründen nicht realisierbar.

(3.) Die für das Untersuchungsergebnis wesentliche Frage des Standorteinflusses wäre unberücksichtigt geblieben, weil innerhalb der Automobilindustrie nur wenige Betriebe einen gemeinsamen Standort haben.

Die hier aufgezählten Gründe führten dazu, daß von einer alleinigen Untersuchung der Betriebe der Automobilindustrie

---

1) Die z.B. durch die nachträgliche Aufbereitung eines Teils des statistischen Ausgangsmaterials in einem Großbetrieb verursachten Kosten wurden mit DM 1300,-- angegeben.

wie auch im weiteren Verlauf von einer branchenmäßigen Aufgliederung des Untersuchungsmaterials Abstand genommen wurde.

Mit den bereits beschriebenen Versuchen waren alle Möglichkeiten erschöpft, einen systematisch eingegrenzten Kreis von Betrieben in die Untersuchung einzubeziehen. Der schon erwähnten Vorteile wegen wurden für eine briefliche Kontaktaufnahme nun alle Unternehmen in der Bundesrepublik ausgewählt, die mehr als 4.000 Arbeitnehmer am 31.12.1959 beschäftigt hatten. Für die Kontaktanbahnung konnte nur in Ausnahmefällen auf die Empfehlung und Unterstützung von Wirtschaftsverbänden zurückgegriffen werden. Häufig führte bereits die dem ersten Kontaktbrief beigefügte Liste der statistischen Erhebungsmerkmale zu einer sofortigen Ablehnung der erbetenen Auskünfte, weil die Liste umfangreich war und ihre Beantwortung oft erhebliche Zeit und Kosten in Anspruch nahm. Viele Betriebe beantworteten die Fragen auch unvollständig oder so unzureichend, daß die Art der Beantwortung einer Ablehnung des Anliegens völlig gleichkam. Späterhin wurde deshalb die Zusendung der Liste erst im Anschluß an erfolgreiche Kontaktanbahnungen vorgenommen.

Von den bei den Abgrenzungsversuchen beschriebenen Hemmnissen bestanden eine größere Zahl auch weiterhin. Als großer Nachteil erwies sich vor allem, daß 122 der Betriebe für eine spätere Veröffentlichung des Untersuchungsergebnisses die Auflage erteilten, ihre Betriebszahlen ausschließlich anonym zu verwerten. Besonders mußte auch beachtet werden, daß bei Kombinationen von mehreren Untersuchungsmerkmalen keine indirekten Schlüsse auf die beteiligten Betriebe ermöglicht wurden, weil dadurch das Anonymitätsprinzip verletzt werden konnte. Diese Bedingungen erschwerten die Durchführung einiger Teiluntersuchungen erheblich. Der größte Nachteil jedoch war die Freiwilligkeit der Teilnahme an der Untersuchung. Trotz des Vorhan-

denseins von Unterlagen und trotz eines häufig anzutreffenden grundsätzlichen Interesses an der Problemstellung waren viele Unternehmensleitungen weder durch schriftliche noch durch persönliche Kontakte zu einer Zusammenarbeit zu bewegen. Das wird einmal auf die Veröffentlichung der Untersuchungsergebnisse, zum anderen aber auch auf den durch eine Teilnahme an der Untersuchung notwendigen Arbeitsaufwand zurückzuführen sein.

Als Untersuchungszeitraum sollten ursprünglich die Jahre 1957, 1958 und 1959 herangezogen werden. Nach dem Abschluß der Materialsammlung mußte aber festgestellt werden, daß in der Mehrzahl der beteiligten Unternehmen Aufzeichnungen über die Fluktuation erst seit 1959 geführt wurden. Ein Vergleich hätte sich für 1957 auf ein Viertel und für 1958 auf etwa die Hälfte der 1959 einbezogenen Betriebe beschränken müssen. Auf die Durchführung eines solchen Zeitvergleichs wurde schließlich verzichtet, weil aus den genannten Gründen auch erhebliche Schwierigkeiten bei der abschließenden Interpretation zu erwarten waren. Die Verhandlungen und Firmenbesuche, um die betrieblichen Daten für das Jahr 1959 zu erhalten, haben sich ohnehin bis in den Herbst des Jahres 1961 hingezogen[1]. Da eine Erweiterung des Ausgangsmaterials um das Jahr 1960 nur zu weiteren Verzögerungen geführt hätte, mußte auch davon Abstand genommen werden.

---

1) Eine Anzahl von Betrieben besonders im süddeutschen Raum konnte trotz grundsätzlicher Bereitschaft nicht in die Untersuchung einbezogen werden, weil von den Betriebsleitungen die persönliche Anwesenheit des Verfassers für erforderlich gehalten wurde; aus finanziellen Gründen konnten die Betriebe jedoch nicht alle aufgesucht werden.

II. Die Erfassung der Arbeitnehmerfluktuation im Betriebe

Zu den Voraussetzungen einer Untersuchung über die Arbeitnehmerfluktuation gehören eine Klärung des Fluktuationsbegriffes und eine Bestimmung des für Vergleiche erforderlichen Vergleichsmaßstabes. Die Notwendigkeit dieser Vorbereitungen ergibt sich zwangsläufig, weil in den bisherigen Stellungnahmen die einzelnen Autoren häufig weit voneinander abweichende Begriffe und Vergleichsmaßstäbe verwendet haben. Der schließlich gewählte Fluktuationsbegriff und die Fluktuationskennzahl stimmen mit der Zielsetzung und der Methode der vorliegenden Untersuchung überein: Begriff und Kennzahl sind allein auf das Untersuchungsobjekt "Wirtschaftsbetrieb" ausgerichtet worden. Erst durch diese Vorbereitungen wird das Aufbereiten des statistischen Untersuchungsmaterials im letzten Abschnitt dieses Kapitels ermöglicht.

1) Der Fluktuationsbegriff

Ein nicht geringer Teil der in den bisherigen Stellungnahmen enthaltenen Begriffsbestimmungen ist ohne Zweifel durch den von Goossens vorgeschlagenen Fluktuationsbegriff beeinflußt worden[1]. Aus diesem Grunde ist ein Eingehen auf den Vorschlag von Goossens unumgänglich, bevor der in dieser Arbeit verwendete Fluktuationsbegriff erarbeitet werden kann.

a) Der Goossens'sche Fluktuationsbegriff

Goossens hat in einer Theorie des Personalwechsels die Begriffe "außer-", "zwischen-" und "innerbetrieblicher Personalwechsel" eingeführt[2]. Von diesen Begriffen ist der letzte eindeutig und bedarf keiner weiteren Klärung.

---

1) Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Pöcking 1957

2) Goossens, Franz: a.a.O. S. 27 ff.

Der innerbetriebliche Personalwechsel umfaßt weitgehend personelle Umbesetzungen, die durch sachliche Veränderungen der Arbeitsbedingungen oder durch persönliche und in den Arbeitenden liegende Voraussetzungen von den Betriebsführungen für erforderlich gehalten werden. Die Umbesetzungen sind nur durch ein aktives Gestalten oder Mitgestalten von betrieblichen Führungsinstanzen möglich[1]. Es darf jedoch nicht verkannt werden, daß durch einen Mangel an Arbeitskräften die Zahl der betrieblichen Umbesetzungen gesteigert und damit eine große Unruhe in einen Betrieb hineingetragen wird, die nach Schlüter in einer Wechselwirkung die betriebliche Fluktuation wiederum erhöht[2]. Dennoch wird in Übereinstimmung mit Goossens auch in dieser Arbeit der innerbetriebliche Personalwechsel nicht berücksichtigt, weil Umbesetzungen wohl eine Bedeutung für die Beobachtung der Belegschaftsstärke einzelner Abteilungen haben, jedoch keineswegs die Belegschaftsstärke des Gesamtbetriebes vermindern[3]. In vielen Betriebsstatistiken erscheinen z. B. die Übernahmen von Arbeitern in das Angestelltenverhältnis unter einer Rubrik "sozialrechtlich bedingte Abgänge". Diese Fälle sind innerbetrieblichen Umbesetzungen völlig gleichzusetzen, wenn mit der sozialrechtlichen Veränderung auch ein Wechsel der Abteilung einhergeht.

Als "außerbetrieblichen Personalwechsel" bezeichnet Goossens den Eintritt aller Arbeitskräfte, die nicht von anderen Wirtschaftsbetrieben kommen, und das Ausscheiden derjenigen Arbeitskräfte, die nicht zu anderen Wirtschaftsbetrieben hinüberwechseln[4]. Aus dem Gesamtbereich des öffentlichen

---

1) Vgl. dazu besonders auch "Personalplanung bei Umgestaltung des Arbeitsplatzes", herausgegeben vom RKW, Essen 1961

2) Schlüter, Helmut: "Fluktuation, eine zeitgemäße Untersuchung", in Arbeit und Sozialpolitik, 12. Jg. S. 157

3) Schlüter, Helmut: a. a. O. S. 157

4) Goossens, Franz : Der Personalwechsel, Pöcking 1957, S. 33

Haushaltes werden also die Beamten, die Angestellten des öffentlichen Dienstes und die Angehörigen der Bundeswehr im Falle eines Wechsels in die Wirtschaftsbetriebe- oder umgekehrt - den außerbetrieblichen Arbeitsplatzwechseln zugeordnet. Klammert man den Bereich des öffentlichen Haushaltes aus, dann verbleiben lediglich die Eintritte von neu in das Erwerbsleben tretenden Jugendlichen und die Abgänge der aus sozialrechtlichen oder gesundheitlichen Gründen nicht mehr erwerbsfähigen Arbeitnehmer. Unter Beibehaltung der vorher gemachten Einschränkung stellt dann der außerbetriebliche Personalwechsel nichts anderes dar als die Mindestmobilität der Arbeitskräfte, die durch die physische Konstitution des Menschen bedingt ist.

" Zwischenbetrieblicher Personalwechsel" ist nach Goossens der Wechsel zu gleichartigen oder nicht gleichartigen Tätigkeiten in verschiedenen Betrieben innerhalb der gleichen Volkswirtschaft sowie über die Grenzen der Volkswirtschaft hinaus[1]. Die einzelnen Untergruppen werden dann weiterhin unterschieden nach der "sozialen Veränderung", die durch den Wechsel für den einzelnen Arbeitnehmer stattgefunden hat. Dabei kann es sich um einen sozialen Auf- oder Abstieg sowie um Arbeitsplatzwechsel handeln, die "sozial indifferent" sind, d.h. sich auf der gleichen sozialen Ebene bewegen[2]. Der zwischenbetriebliche Personalwechsel stellt ohne Zweifel die wichtigste Gruppe dar, die auch nach Goossens der "landläufigen Vorstellung" von der Arbeitnehmerfluktuation am nächsten kommt[3].
Da die Begriffe des "außer-" und "zwischenbetrieblichen Personalwechsels" im nachfolgenden Abschnitt ausführlich zu erörtern sind, erübrigt sich ihre weitere Besprechung an dieser Stelle.

---

1) Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Pöcking 1957, S. 25 und 26

2) Goossens, Franz: a.a.O., S. 22

3) Goossens, Franz: a.a.O., S. 25

b) Der Fluktuationsbegriff in dieser Arbeit

Zunächst ist zu prüfen, ob die beiden Begriffe des "außer-" und "innerbetrieblichen Personalwechsels" für eine betriebswirtschaftliche Betrachtung der Arbeitnehmerfluktuation verwendbar sind.

Es darf vorausgesetzt werden, daß jeder Betrieb ein nachhaltiges Interesse an einer Verjüngung seiner Belegschaft hat. Bei einer angenommenen gleichbleibenden Beschäftigungslage ist ein Ersatz der ausscheidenden alten Belegschaftsmitglieder sogar eine Notwendigkeit. In aller Regel spiegelt sich in dieser Problemstellung nur der Einfluß des Altersaufbaus der Bevölkerung, und über einen tatsächlichen Nachwuchsmangel klagen vorwiegend Betriebe solcher Wirtschaftszweige, die im Ansehen der Öffentlichkeit an die letzte Stelle einer gedachten Rangordnung der Berufe gerückt sind. Wenn die volkswirtschaftliche Bedeutung einer Branche dennoch von hohem Wert sein sollte - was eigentlich im Gegensatz zu der gesellschaftlichen Mißachtung des Berufes steht -, dann wird entweder über den Preis des Produktes ein Anheben der Arbeitentgelte zu einer Besserung führen oder aber der Staat muß in irgendeiner Form eingreifen. Ob ein solcher Eingriff dann über Subventionen oder über arbeitsmarktpolitische Maßnahmen geschieht, ist in diesem Zusammenhang von geringer Bedeutung. Wesentlich ist vielmehr, daß für die Betriebe die Frage des Ausscheidens der nicht mehr erwerbsfähigen Arbeitnehmer im Vergleich zu der Frage des Eintritts der neu in das Erwerbsleben kommenden Arbeitnehmer eine Vorrangstellung genießt. Die Bereitstellung des notwendigen Ersatzes als Schlüsselfrage des Problems kann und wird auch in der überwiegenden Zahl der Fälle nicht unmittelbar aus dem Kreis der neu in das Erwerbsleben eintretenden Arbeitnehmer erfolgen: jüngere, aber bereits berufserfahrene Arbeitskräfte werden den Berufsneulingen meistens vorgezogen werden. Deshalb ist der Begriff des "außerbetrieblichen Personalwechsels"

von Goossens als Summe der aus dem Erwerbsleben austretenden und der neu eintretenden Arbeitnehmer für die einzelnen Wirtschaftsbetriebe lediglich von geringer praktischer Bedeutung. Das Ausscheiden der nicht mehr erwerbsfähigen alten Arbeitnehmer oder alle natürlichen Abgänge stellen den Teil der Gesamtfluktuation dar, der im weiteren Verlauf dieser Arbeit mit "Mindestfluktuation" bezeichnet wird.

Im Zusammenhang mit dem zwischenbetrieblichen Personalwechsel bemerkt Goossens völlig zu Recht, daß von einem solchen Wechsel immer zwei Betriebe betroffen werden, von denen der eine eine Arbeitskraft verliert, während der andere diese Arbeitskraft gewinnt[1]. Die aufgrund dieser Betrachtungsweise entwickelten Hauptrichtungen des Personalwechsels müßten sogar als Grundlagen für eine volkswirtschaftliche oder soziologische Erforschung des Personalwechsels herangezogen werden, weil sie im wesentlichen auf volkswirtschaftlich oder soziologisch relevanten Kriterien beruhen[2]. Für eine betriebswirtschaftliche Untersuchung kommt es jedoch nicht in entscheidendem Umfang auf eine solche Ausrichtung an. Ein interessierter Betrieb möchte eine quantitative und qualitative Untersuchung seiner Abgänge durchführen, und zwar nur insoweit, wie es für betriebliche personalpolitische Überlegungen notwendig erscheint. Die Ermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels als Summe von Zugängen plus Abgängen innerhalb eines Betrachtungszeitraumes hat für einen Betrieb nur begrenzte Bedeutung, dagegen ist es für ihn wichtig, beide Größen, d.h. Zugänge und Abgänge getrennt zu untersuchen. Gegenstand dieser betriebswirtschaftlichen Untersuchung sollen daher nur die betrieblichen Abgänge sein. Die Zugänge bleiben grundsätzlich unberücksichtigt, soweit sie nicht für die Erklärung oder

---

1) Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Pöcking 1957, S.35
2) Goossens, Franz: a.a.O., S. 37 f.

Erforschung ganz bestimmter Zusammenhänge benötigt werden.

Aus der Gesamtzahl aller betrieblichen Abgänge innerhalb eines Betrachtungszeitraumes ist ferner die Gruppe von Arbeitnehmern auszuschließen, die von den Betrieben wegen Arbeitsmangels gekündigt worden sind. Diese Gruppe unterscheidet sich in mehreren Richtungen von allen anderen Abgängen[1]:

(1.) in der Wirkung auf die Produktionskosten: Während alle anderen Abgänge einen Anstieg der Produktionskosten zur Folge haben können, wird durch diese Entlassungen das Entstehen von remanenten Kosten vermieden oder ihr Abbau erreicht.

(2.) Während alle anderen Gruppen von Abgängen in Zeiten einer Vollbeschäftigung anwachsen, werden Entlassungen wegen Arbeitsmangels auf ein Minimum zurückgehen. Umgekehrt fällt während einer Unterbeschäftigung die Zahl der anderen Abgänge, während die Entlassungen ansteigen werden. Die Entlassungen wegen Arbeitsmangels unterscheiden sich also von den übrigen Abgängen durch die Art, in welcher sie mit dem Wechsel der wirtschaftlichen Situation variieren.

(3.) Entlassungen wegen Arbeitsmangels unterscheiden sich ferner von den übrigen Abgängen durch die Reaktionen, die die Betriebsleitungen ergreifen müssen. Während alle anderen Arbeitsplatzwechsel normalerweise direkt oder indirekt einen Ersatz erfordern, trifft das für diese Gruppe nicht zu. Die Betriebe sind sogar durch verschiedene Vorschriften des Kündigungsschutzgesetzes (KSchG vom 10.8.61) angehalten, den Nachweis zu führen, daß bei größeren Entlassungen eine Weiterbeschäftigung

---

1) Vgl. auch Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 9

der Arbeitnehmer nicht zumutbar ist[1].
Wird diese Gruppe von Abgängen nicht ausgeschieden, dann vermischen sich saisonale und konjunkturelle Entlassungen mit allen anderen Abgängen und erschweren dadurch die Aussagefähigkeit einer Kennzahl erheblich.

Verschiedentlich ist vorgeschlagen worden, noch weitere Gruppen von ausscheidenden Arbeitnehmern nicht zu den Fluktuationsfällen zu rechnen. So wollte Schlüter alle biologisch bedingten Abgänge ausgeklammert sehen[2], und der Arbeitsausschuß für soziale Betriebsgestaltung bei der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände empfahl sogar, auch die "im Interesse der Aus- und Fortbildung verständlichen Arbeitsplatzwechsel junger Mitarbeiter" außer Betracht zu lassen[3]. Es ist jedoch kein Grund vorhanden, der die Ausklammerung dieses zahlenmäßig nicht unbedeutenden Teils der betrieblichen Abgänge rechtfertigt. Auch sie verstärken die Unruhe innerhalb eines Betriebes, machen Ersatzeinstellungen erforderlich und stellen einen Kostenfaktor dar. Außerdem läßt sich gerade an diesen Abgängen die Wirksamkeit der betrieblichen Ausbildungs- und Nachwuchsplanungsprogramme kontrollieren. Es wäre daneben eine zu schwierige Aufgabe, den Arbeitsplatzwechsel der jungen Arbeitnehmer mit Hilfe einer Wertung in zwei Gruppen zu trennen. Dadurch würden nur erneute Abgrenzungsschwierigkeiten in eine Fluktuationsstatistik hineingetragen und zwischenbetriebliche Vergleiche zusätzlich erschwert. Mit Recht hat deshalb Bretschneider vorgeschlagen, sich zunächst an den Begriff der Gesamtfluktuation zu halten, der eine erste Übersicht und einen Vergleich ermöglicht,

---

1) Mittelbar geht eine solche Zumutbarkeitsprüfung auch aus § 15 KSchG hervor, der bestimmt, daß dem Arbeitsamt bei größeren Entlassungen eine schriftliche Anzeige des Arbeitgebers unter Beifügung einer Stellungnahme des Betriebsrates zuzusenden ist.

2) Schlüter, Helmut: "Fluktuation, eine zeitgemäße Untersuchung", in Arbeit und Sozialpolitik, 12.Jg.S.158, ferner auch
Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels",in Der Druckspiegel, 14. Jg. 1959, Nr.12, S. 10

3) Arbeitsbericht Nr. 9 ,Köln 1959

der aber auch nach Belieben und Notwendigkeit weitere Unterteilungen zuläßt[1].

Hinter den verschiedenen Bestrebungen zur Einengung des Begriffes Fluktuation wird die Tendenz sichtbar, mit Fluktuation allein die negativen Erscheinungsformen des Arbeitsplatzwechsels zu bezeichnen. Goossens hatte gehofft, mit Hilfe seiner Theorie des Personalwechsels den Begriff Fluktuation durch "Personalwechsel" ersetzen zu können[2], jedoch muß dieses Vorhaben als gescheitert angesehen werden. Nicht zuletzt ist der Mißerfolg darauf zurückzuführen, daß die Blickrichtung bei Goossens allein auf den Vorgang des Wechsels konzentriert ist[3]. Vielfach wird auch unter Fluktuation die Summe aller betrieblichen Austritte verstanden. Ein so definierter Fluktuationsbegriff würde die Hälfte des "zwischenbetrieblichen Personalwechsels" und die Mindestfluktuation, d.h. die natürlichen Abgänge von Arbeitnehmern enthalten[4]. Es wurde bereits begründet, daß sich die Entlassungen wegen Arbeitsmangels erheblich von allen anderen Abgängen unterscheiden und deshalb nicht berücksichtigt werden dürfen. Für den in dieser Arbeit verwendeten Fluktuationsbegriff ist aus diesem Grunde das Kriterium der notwendigen Ersatzeinstellung von entscheidender Bedeutung. Alle Abgänge von Arbeitnehmern, die innerhalb eines Betrachtungszeitraumes ihren Arbeitsplatz verlassen - gleichgültig, ob auf Betreiben des Betriebes hin oder aus eigener Initiative- und die wieder ersetzt werden müssen, sollen in der vorliegenden Arbeit mit dem Begriff "Fluktuation" bezeichnet

---

1) Bretschneider, Joachim: "Um die betriebliche Fluktuationsstatistik", in Der Arbeitgeber, 12. Jg. S. 423

2) Aus einem Schreiben von Herrn Dr. Goossens an den Verfasser vom 30.11.1959

3) Bretschneider, Joachim: a.a.O. S. 422

4) Fridrich, W.B.: "Die Kontinuierliche Erfassung der Fluktuation mit und ohne Lochkarten", in HIB: "Warum Arbeitskräfte wechseln? ", Düsseldorf 1960, S. 78 f.

werden[1]. Auch der Vorschlag, die notwendigen Ersatzeinstellungen als Hilfsmittel für die Bestimmung der Fluktuation heranzuziehen, kann nicht angenommen werden. Einstellungen als Ersatz für Abgänge lassen sich nicht ohne Schwierigkeiten von solchen Einstellungen trennen, die der Expansion eines Betriebes dienen. Die Unterscheidung des Ersatzes vom echten Zuwachs wird auch durch die in der Praxis häufig vorkommenden innerbetrieblichen Umstellungen erschwert, weil Neulinge gewöhnlich auf den untersten Stufen beginnen, je nach Leistung und Eignung dann aber auf freigewordene und höher qualifizierte Arbeitsplätze aufsteigen[2].

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 8

2) Vgl. auch Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 18

2. Die Fluktuationskennzahlen

Für einen Betrieb, der alle Abgänge von Arbeitnehmern statistisch erfaßt und nach Abzug etwaiger Entlassungen wegen Arbeitsmangels eine absolute Fluktuationszahl ermittelt, hat diese Zahl ohne zusätzliche Erläuterungen nur geringen Aussagewert. Eine größere Aussagefähigkeit wird durch die Angabe des Betrachtungszeitraumes erreicht, der normalerweise ein Monat, ein Vierteljahr oder ein Jahr sein kann. Daneben sind aber noch weitere Gesichtspunkte zu berücksichtigen, auf die im weiteren Verlauf der Betrachtungen besonders einzugehen ist.

Den folgenden Ausführungen und Berechnungen liegt als Betrachtungsperiode der Zeitraum eines Jahres zugrunde. Die zeitraumbezogenen Daten der Betrachtungsperiode können jedoch ohne Schwierigkeiten durch Daten anderer Perioden ersetzt werden[1].

a) Das Problem der Wahl einer Bezugsgröße für die absolute Fluktuation

Wenn der Betrachtungszeitraum bekannt ist und in mehreren Jahren keine Veränderungen in einem Betrieb eingetreten sind, ist es theoretisch möglich, die absoluten Fluktuationszahlen der einzelnen Perioden miteinander zu vergleichen. Das trifft jedoch nur für die Fälle zu, in denen die absolute Fluktuation in allen Perioden gleich null war oder der Betrieb jeden Arbeitnehmer im Zeitpunkt seines Ausscheidens sogleich durch einen anderen ersetzen konnte. Die Annahme von konstanten Verhältnissen ist aber im Bereich der dynamischen Wirtschaft, vor allem im Zusammenhang mit der hier zu beobachtenden Belegschaftszahl außerordentlich wirklichkeitsfremd. Die gegenwärtigen Verhält-

---

1) Von der ausgewählten Zeiteinheit abweichende Betrachtungszeiträume werden künftig besonders gekennzeichnet; das gilt auch für die Fluktuationskennzahl (FKZ): vierteljährliche oder monatliche Fluktuationskennzahlen werden durch Abkürzungen deutlich gemacht, z.B. FKZ_v und FKZ_m.

nisse auf dem Arbeitsmarkt lassen es nicht zu, freiwerdende Arbeitsplätze umgehend wieder zu besetzen. Bestenfalls muß mit zeitlichen Phasenverschiebungen bis zu den erfolgreichen Ersatzeinstellungen gerechnet werden, häufig jedoch werden Vakanzen nicht zu umgehen sein. Insoweit ist der Ausgangspunkt dieser Betrachtungen, daß innerhalb eines längeren Zeitraumes keinerlei Veränderungen in einem Betriebe zu verzeichnen sind, irreführend und in sich widerspruchsvoll. Die Fluktuation setzt Veränderungen der Belegschaftszahl gerade voraus. Obwohl die dynamische Belegschaftszahl einer vergleichenden Betrachtung absoluter Fluktuationszahlen immer entgegensteht, kann als Bezugsgröße für die absolute Fluktuation nur eine Maßzahl der Belegschaft herangezogen werden. Erst mit Hilfe einer derartigen Bezugsgröße läßt sich die Fluktuation eines oder mehrerer Betriebe oder verschiedener Betriebsteile in gleichen bezw. verschiedenen Zeitintervallen miteinander vergleichen.

Die absolute Fluktuation eines Zeitabschnittes kann durch Addition der entsprechenden Abgänge ermittelt werden; sie ist deshalb eine auf ein Zeitintervall bezogene Zahl. Erfahrungsgemäß verändert sich innerhalb einer Betrachtungsperiode die Größe der Belegschaft eines Betriebes durch Zu- und Abgänge in unbestimmten Reihenfolgen und Ausmaßen erheblich. Durch Fortschreibung der Belegschaftszahl über Korrekturen der Zu- und Abgänge kann eine Bestimmung der Belegschaft für einen beliebigen Zeitpunkt der Vergangenheit und für die Gegenwart immer durchgeführt werden. Eine direkte Messung der Belegschaft für einen zu beobachtenden Zeitraum läßt sich jedoch dann nicht mehr vornehmen, wenn während des Ablaufs eines Zeitraumes Veränderungen eingetreten sind[1]. Diese Veränderungen sind aber eine unerläßliche Voraussetzung für die hier vorzunehmende Kenn-

1) Vgl. auch Fürst, Gerhart: "Zur Statistik der Erwerbstätigkeit und der Beschäftigung", in Wirtschaft und Statistik, Jg. 11 N.F. S. 115 ff.

zahlbildung, wie es bereits im vorhergehenden Absatz begründet wurde.

Eine weitere Bezugszahl könnte mit der Zahl der vorhandenen Arbeitsplätze eines Betriebes gegeben sein. Es bleibt aber zu beachten, daß diese Größe einer gleichen Dynamik unterworfen ist wie eine Belegschaftszahl. Nur in wenigen Betrieben mit Fließbandfertigung wird die Zahl der Arbeitsplätze für kürzere Zeiträume konstant sein, und lediglich in Ausnahmefällen trifft das auch für längere Zeiträume zu. Langfristig gesehen ist die Zahl der Arbeitsplätze in allen Betrieben Veränderungen unterworfen und scheidet deshalb als Bezugsgrundlage aus, obwohl an ihrer grundsätzlichen Eignung keine Zweifel bestehen. Wie Pearce berichtet, hat man in den USA verschiedentlich eine durchschnittliche Arbeiterzahl je Arbeitstag als Bezugsgrundlage für die Abgänge gewählt. Mit Recht gibt er aber zu bedenken, daß eine solche Anwesenheitszahl Urlaubs- und Krankheitstage sowie die Ergebnisse des "Absentism" mit der Fluktuation vermische[1].

Eine Belegschaftszahl steht aber in einem tatsächlichen Verhältnis zur absoluten Fluktuation und erfüllt insoweit die an eine Bezugsgröße zu stellenden Anforderungen. Es ist jedoch nicht möglich, eine Maßzahl zu finden, die der Dynamik der Belegschaftsentwicklung in der Zeiteinheit in idealer Weise gerecht wird. Zur Bildung einer Fluktuationskennzahl muß die absolute Fluktuation eines Betriebes auf eine feste Größe bezogen werden können. Da andere Bezugsgrößen als die Belegschaftszahl aus den oben genannten Gründen wenig sinnvoll erscheinen, ist es unerläßlich, auf Annäherungsverfahren zur Bestimmung der Belegschaft in der Zeiteinheit zurückzugreifen. Jeder Vergleich der betrieblichen Fluktuation mit Hilfe von Fluktuationskennzahlen kann deshalb von vornherein eine Fehlerquelle enthalten. Obwohl sich das Ausmaß des Fehlers nicht bestimmen läßt, können Vergleiche

---

1) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 16

der betrieblichen Fluktuation wiederum nur mit Hilfe von Fluktuationskennzahlen vorgenommen werden. Die Fehlerquelle, die sich schon bei der Bildung von Fluktuationskennzahlen wegen der mangelnden Meßbarkeit der Bezugsgröße ergibt, ist unvermeidbar und muß daher in Kauf genommen werden.

b) Vorschläge zur Bildung von Fluktuationskennzahlen

aa) Gegenüberstellung verschiedener Formeln

Über die Hilfsgröße, die sich für eine Kennzahlbildung mit Vorbehalten eignen würde, ist es in der Vergangenheit zu einem lebhaften Meinungsaustausch gekommen. Schlüter als Initiator und Vertreter der einen Gruppe sah die Belegschaft zu Beginn eines Betrachtungszeitraumes vermehrt um die Einstellungen während dieses Betrachtungszeitraumes als die allein richtige Bezugsgröße an, da die Zahl der Abgänge nur zu derjenigen Größe in Beziehung gesetzt werden könne, aus der sie in Wirklichkeit stamme[1]. Die von ihm entwickelte Formel für eine Fluktuationskennzahl (FKZ) (im folgenden Schlüterformel genannt) lautet deshalb :

$$FKZ = \frac{A \times 100}{B_a + Z}$$

A = absolute Fluktuation
B_a = Belegschaft zu Beginn des Betrachtungszeitraumes
Z = Zugänge

Es gilt dabei zu beachten, daß alle Größen für einen gleichen Betrachtungszeitraum angewendet werden müssen.

Im Gegensatz zu Schlüter war eine andere Gruppe der Ansicht, daß eine Durchschnittszahl der Beschäftigten die richtige Bezugszahl darstellt (im folgenden Durchschnitts-

---

1) Vgl. Schlüter, Helmut: "Fluktuation, eine zeitgemäße Untersuchung", in Arbeit und Sozialpolitik, Jg. 12, S.158 f; ferner auch ders.: "Fluktuation -Begriff, Erfassung, Ursachen, Bekämpfung", in HIB: "Warum Arbeitskräfte wechseln?", Düsseldorf 1960, S. 51 f.; ferner auch ders.: "Zur Erfassung der Fluktuation", in Der Arbeitgeber, Jg. 13, S. 147 f.

formel genannt)[1]:

$$FKZ = \frac{A \times 100}{\varnothing\ B}$$

Es wird genügen, wenn der Belegschaftsdurchschnitt in der letzten Formel als arithmetisches Mittel von Bestandszahlen verschiedener Stichtage gebildet wird. Für eine Durchschnittsberechnung gilt allgemein, daß ihre Genauigkeit in dem Maße zunimmt, in welchem die Zahl der in den Durchschnitt eingehenden gleichwertigen Ausgangszahlen steigt. Deshalb wäre es im vorliegenden Fall am günstigsten, alle Tagesbestände heranzuziehen. Im Rahmen einer betrieblichen Personalstatistik ist ein solches Verfahren jedoch zu aufwendig. Für die Berechnung eines Monatsdurchschnittes müßte die Einbeziehung des Anfangs- und Endbestandes ausreichen, für ein Vierteljahr würden die drei Monatszahlen genügen, und für ein Jahr könnten die vier Quartalszahlen oder aber die zwölf Monatszahlen herangezogen werden.

Verschiedentlich sind noch andere Formeln für die Berechnung von Fluktuationskennzahlen vorgeschlagen worden. Die in den USA häufig angewandte Netto-Formel verdient dabei als erste genannt zu werden[2]. Die Netto-Formel bietet eine Alternativlösung an, die die Ausgangsposition der Belegschaftsentwicklung einbeziehen soll. Es wird davon ausgegangen, daß bei einem expandierenden Betrieb die Abgänge und bei einem schrumpfenden Betrieb die Zugänge gleich den vorzunehmenden Ersatzeinstellungen sind und deshalb bei einer Kennzahlbildung Berücksichtigung finden sollten. Die Netto-Formel lautet folglich bei

---

1) Vgl. Fridrich, W.B.: "Die kontinuierliche Erfassung der Fluktuation mit und ohne Lochkarten", in HIB: "Warum Arbeitskräfte wechseln?", Düsseldorf 1960, S. 86 f.; ferner Bretschneider, Joachim: "Um die betriebliche Fluktuationsstatistik", in Der Arbeitgeber, Jg. 12, S. 421

2) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 19

(a) Expansion des Betriebes

$$FKZ = \frac{A \times 100}{\varnothing B}$$

und bei (b) Kontraktion des Betriebes

$$FKZ = \frac{Z \times 100}{\varnothing B}$$

Koehn schließlich hat den Vorschlag gemacht, die Fluktuationskennzahl folgendermaßen zu berechnen[1]:

$$FKZ = \frac{\text{durchschnittl. Arbeiterzahl} \times \text{Einstellungen}}{(\text{Einstellungen} + \text{Entlassungen}) \times \text{Entlassungen}}$$

In Übereinstimmung mit seinem Fluktuationsbegriff[2] hat auch Goossens eine Formel entwickelt[3]:

$$\frac{\text{Eintritte} \times \text{innerbetriebl. PW} + \text{Austritte} \times 100}{\varnothing \text{ Gesamtbeschäftigtenzahl}} = PW$$

gleich Gesamtpersonalwechsel (PW) in % der Gesamtzahl der Beschäftigten

Die Abwandlung dieser Berechnungsformel für die einzelnen, von Goossens herausgestellten Untergruppen des Personalwechsels ist dabei selbstverständlich möglich.

In einer soeben veröffentlichten Stellungnahme hat Harenslak einen weiteren Vorschlag zur formelmäßigen Erfassung der Fluktuation gemacht[4], der auf den ersten Blick auf eine Modifizierung der Netto-Formel hinauszulaufen scheint. Danach soll die Berücksichtigung der Expansion oder Kontraktion eines Betriebes in Abänderung der Durchschnittsformel so erfolgen, daß die Abgänge bei einem expandierenden Betrieb und die Zugänge bei einem schrumpfenden Betrieb als Maßzahl im Zähler des Bruches zu verwenden sind. Für den Nenner dagegen sollen die Belegschaft am Ende des Beobachtungszeitraumes bei einer Expansion, die Belegschaft zu

---

1) Koehn, G.: "Das Problem des Personalwechsels in betriebswirtschaftlicher Betrachtung", in Die Unternehmung, Bern, 14. Jg. S. 231

2) Vgl. den Abschnitt über den Fluktuationsbegriff bei Goossens, S. 44 ff. d.A.

3) Goossens, Franz: Der Personalwechsel, Pöcking 1957, S. 40

4) Harenslak, Artur: "Um die betriebliche Fluktuationsstatistik", in Der Arbeitgeber, Jg. 13, S. 651 ff.

Beginn des Beobachtungszeitraumes bei einer Kontraktion des Betriebes herangezogen werden. Dieser Vorschlag würde bedeuten, daß die Berechnungsformeln für einen expandierenden Betrieb

$$(1)\quad FKZ = \frac{\text{Abgänge} \times 100}{\text{Belegschaft am Ende des Beobachtungszeitraumes}}$$

und für einen schrumpfenden Betrieb

$$(2)\quad FKZ = \frac{\text{Zugänge} \times 100}{\text{Belegschaft am Anfang des Beobachtungszeitraumes}}$$

lauten müßten.

bb) Erste Auseinandersetzung mit den Formeln

Von den angeführten Berechnungsvorschlägen müssen zunächst diejenigen Vorschläge ausgeschieden werden, die einen anderen als den in dieser Arbeit gewählten Fluktuationsbegriff verwenden. Die Berechnungen von Koehn und Goossens brauchen deshalb nicht weiter behandelt zu werden, weil sie auf dem Begriff des Personalwechsels von Goossens aufbauen[1]. Die Addition von Abgängen und Zugängen in einer Formel bewirkt nämlich nichts anderes als eine Vermischung der Fluktuation mit den Vorgängen einer Expansion oder Kontraktion der Belegschaft.

Günstiger dagegen muß die Netto-Formel beurteilt werden. Die wahlweise Einbeziehung von Abgängen oder Zugängen entspricht jedoch nur dann der Wirklichkeit, wenn die allgemeine Arbeitsmarktlage eine sofortige Ersatzeinstellung für jeden Abgang zuläßt. Gerade in Zeiten eines angespannten Arbeitsmarktes muß aber mit beträchtlichen zeitlichen Phasenverschiebungen zwischen den Abgängen und den notwendigen tatsächlichen Ersatzeinstellungen gerechnet werden. Pearce

1) Vgl. ferner auch: Goossens, Franz: "Der Umfang des zwischenbetrieblichen Personalwechsels und die Fehlendenquote in der betrieblichen Praxis", in Mensch und Arbeit, 12. Jg. S. 104

weist darauf hin, daß in einem schrumpfenden Betrieb auch Arbeitsplätze unbesetzt geblieben und daß sogar bei möglichen Produktionsumstellungen neue Arbeitsplätze geschaffen worden sein können[1]. Daneben ist der Fall denkbar, daß in einem schrumpfenden Betrieb die Zugänge gleich null sind. Obwohl dann bei einer Anwendung der Netto-Formel die zu errechnende Fluktuationskennzahl immer gleich null wäre, muß die Aussage der Kennzahl als wirklichkeitsfremd angesehen werden, weil unerwünschte Abgänge nicht ausgeschlossen werden können, sondern in Zeiten eines angespannten Arbeitsmarktes sogar vorausgesetzt werden müssen. Es erscheint schließlich auch deshalb zweifelhaft, die Zugänge als Maßzahl für die Fluktuation zu nehmen, weil bekanntlich durch innerbetriebliche Umbesetzungen ein vakanter Arbeitsplatz häufig an einer ganz anderen als der ursprünglichen Betriebsstelle in Erscheinung treten kann. Die Beziehung, daß die Zugänge die notwendigen Ersatzeinstellungen darstellen, läßt sich dann nicht einmal formal aufrechterhalten. Die Anwendung der Netto-Formel bei einem schrumpfenden Betrieb kann auch keinen Anhaltspunkt für die dem Betrieb entstandenen zusätzlichen Personalkosten vermitteln, weil nicht alle Abgänge durch die Einbeziehung der Zugänge erfaßt werden und die zusätzlichen Kosten in diesem Sinne mehr durch die Abgänge als die Zugänge verursacht worden sind. Eine Messung der Fluktuation auf dem Umweg über die Zugänge ist deshalb auch für den Sonderfall des schrumpfenden Betriebes abzulehnen. Damit aber muß auch die Netto-Formel aus dem engeren Kreis der möglichen Berechnungsvorschläge ausscheiden.

Obgleich Harenslak die Netto-Formel überhaupt nicht erwähnt hat[2], ist die von ihm vorgeschlagene Veränderung

---

1) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 19

2) Harenslak, Artur: "Um die betriebliche Fluktuationsstatistik", in Der Arbeitgeber, 13. Jg. S. 651 ff.

des Zählers völlig identisch mit den Ausgangsüberlegungen und dem formelmäßigen Ansatz bei der Netto-Formel. Insoweit kann auf die Ausführungen zur Netto-Formel verwiesen werden. Da die betrieblichen Zugänge auch bei einem schrumpfenden Betrieb nicht mit den durch Abgänge notwendig gewordenen Ersatzeinstellungen gleichzustellen sind, besteht zwischen der betrieblichen Fluktuation und der Aussage der Formel für einen schrumpfenden Betrieb (Formel 2) keine einwandfreie Beziehung mehr.
Neu ist die Idee der Veränderung des Nenners der Formel. Würden die Abgänge als Maßzahl des Zählers eingesetzt und als Nenner die von Harenslak vorgeschlagenen Größen genommen, dann müßte eine solche Formel durchaus Beachtung finden. Ob aber durch die unterschiedlichen Ansätze eine Objektivierung der Expansions- und Kontraktionserscheinungen einzelner Betriebe beim Vergleich untereinander erreichbar ist, muß dahingestellt bleiben[1]. Der Hinweis auf eine extreme Kontraktion oder Expansion eines Betriebes ist jedoch für zwischenbetriebliche Vergleiche wesentlich, und eine ergänzende Angabe kann für die Auswertung qualifizierter Vergleiche vorteilhaft sein.

Von den eingangs genannten Berechnungsformeln sind lediglich die Schlüter-Formel und die Durchschnittsformel noch nicht beurteilt worden. Dieses soll in der Form eines Vergleichs im folgenden Abschnitt durchgeführt werden.

---

1) Eine Überprüfung dieses neuen, sich aus dem Vorschlag von Harenslak ergebenden Gesichtspunktes konnte nicht durchgeführt werden, weil zum Zeitpunkt der Veröffentlichung von Harenslak's Stellungnahme die Abschlußarbeiten für diese Untersuchung bereits nahezu beendet waren.

c) Die Überprüfung der Schlüterformel und der Durchschnittsformel

Für und gegen die beiden genannten Formeln sind in der Vergangenheit Argumente von verschiedenem Gewicht vorgebracht worden. Ein Teil der Zustimmungen und Ablehnungen läßt sich in mathematische Formeln fassen und überprüfen, während sich der verbleibende Rest einer solchen Behandlung widersetzt. Die unterschiedliche Überprüfbarkeit der einzelnen Argumente soll für ihre Reihenfolge in den nachfolgenden Unterabschnitten bestimmend sein.

aa) Mathematisch geprüfte Argumente

Verschiedentlich ist die Ansicht geäußert worden, daß sich eine nach der Schlüterformel berechnete Kennzahl mit zunehmender Fluktuation degressiv verhalte, während eine nach der Durchschnittsformel berechnete Kennzahl proportional zur Fluktuation steige oder falle[1]. Die zum Beweis dieser Behauptung herangezogenen Beispiele stützen sich dabei auf Zahlenkombinationen, die Zugänge und Abgänge in gleicher Größenordnung voraussetzen. Der sofortige Ersatz jedes Abganges ist bei der gegenwärtigen Situation auf dem Arbeitsmarkt jedoch äußerst unwahrscheinlich. Über diese erhebliche Vereinfachung hinaus müssen auch die anderen Variationen im Verhältnis der Zugänge und Abgänge überprüft werden, weil sie eine weitaus größere Bedeutung haben. In der Form von drei mathematischen Aufgaben wird deshalb untersucht, wie sich jeweils einer der genannten Faktoren verhält, wenn die anderen Faktoren in beiden zu vergleichenden Formeln konstant gehalten werden.

---

1) Bretschneider, Joachim: "Um die betriebliche Fluktuationsstatistik", in Der Arbeitgeber, Jg. 12, S. 421; daneben auch Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: "Empfehlung zur Fluktuationsformel", vom 13. 7. 1961/III - 2075, S. 3

Aufgabe 1:

Veränderung des Faktors Zugänge bei vorausgesetzter Konstanz aller übrigen Faktoren

A = Abgänge = 10
B_a = Belegschaft zu Beginn = 20
Z = Zugänge variabel
d = Differenz zweier aufeinanderfolgender FKZ

Zahlenbeispiel zur Veranschaulichung der Differenzen:

	Schlüterformel $FKZ = \frac{A \times 100}{B_a + Z}$			Durchschnittsformel $FKZ = \frac{A \times 100}{\varnothing B}$				
Z	$B_a + Z$	FKZ	d	B_e	$B_a + B_e$	$\frac{B_a + B_e}{2}$	FKZ	d
0	20	50,0		10	30	15,0	66,6	
1	21	47,6	- 2,4	11	31	15,5	64,5	- 2,1
2	22	45,4	- 2,2	12	32	16,0	62,5	- 2,0
3	23	43,5	- 1,9	13	33	16,5	60,6	- 1,9
4	24	41,6	- 1,9	14	34	17,0	58,8	- 1,8
5	25	40,0	- 1,6	15	35	17,5	57,1	- 1,7
6	26	38,4	- 1,6	16	36	18,0	55,5	- 1,6
7	27	37,0	- 1,4	17	37	18,5	54,0	- 1,5
8	28	35,7	- 1,3	18	38	19,0	52,6	- 1,4
9	29	34,5	- 1,2	19	39	19,5	51,3	- 1,3
10	30	33,3	- 1,2	20	40	20,0	50,0	- 1,3
0	20	50,0		10	30	15,0	66,6	
10	30	33,3	-16,7	20	40	20,0	50,0	-16,6
20	40	25,0	- 8,3	30	50	25,0	40,0	-10,0
30	50	20,0	- 5,0	40	60	30,0	33,3	- 6,7
40	60	16,7	- 3,3	50	70	35,0	28,6	- 4,7
50	70	14,3	- 2,4	60	80	40,0	25,0	- 3,6

Dieses Zahlenbeispiel macht sichtbar, daß unter den gegebenen Voraussetzungen sowohl bei der Schlüterformel als auch bei der Durchschnittsformel die FKZ mit steigenden

Zugängen fallen. Das Beispiel könnte aber zufällig zu dem vorläufigen Ergebnis hingeführt haben und hat daher noch keinen Anspruch auf Beweisgültigkeit. Der Einfluß der Zugänge auf die beiden FKZ ist deshalb allgemein abzuleiten. Für eine solche mathematische Untersuchung ist es notwendig, die Zusammenhänge noch schärfer zu formulieren. Da A und B_a konstant gehalten werden, sind folglich die FKZ allein eine Funktion der Zugänge: FKZ = f (Z). Die Größe d wird nun definiert als Differenz verschiedener FKZ bezogen auf das Intervall der Zugänge, wobei FKZ = f (Z) und Z_1 = Z + 1 ist. Nach dieser Definition ist für die Schlüterformel der Differenzenquotient

$$d = \frac{\frac{A \times 100}{B_a + Z + 1} - \frac{A \times 100}{B_a + Z}}{Z + 1 - Z}$$

Dieser Differenzenquotient kann weiter vereinfacht werden:

$$d = A \times 100 \quad \frac{(B_a + Z) - (B_a + Z + 1)}{(B_a + Z + 1)(B_a + Z)}$$

$$d = A \times 100 \quad \frac{-1}{(B_a + Z + 1)(B_a + Z)}$$

$$d = \frac{-A}{(B_a + Z + 1)(B_a + Z)} \times 100$$

Für die Durchschnittsformel ergibt sich aus den oben genannten Bedingungen, daß

$$d = \frac{\frac{A \times 100}{B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z+1}{2}} - \frac{A \times 100}{B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2}}}{Z + 1 - Z}$$

sein muß. Auch dieser Differenzenquotient kann weiter

vereinfacht werden:

$$d = A \times 100 \frac{(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2}) - (B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z+1}{2})}{(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z+1}{2})(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2})}$$

$$d = A \times 100 \frac{-\frac{1}{2}}{(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z+1}{2})(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2})}$$

$$d = -\frac{A}{2(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z+1}{2})(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2})} \times 100$$

Dieser Differenzenquotient wird für alle Zugänge betrachtet, für die $Z_2 \geqq A - 2 \times B_a$ gilt. Diese Bedingung stellt sicher, daß der Durchschnittsbestand nicht unter 0 sinken kann. Bei Konstanz aller anderen Faktoren ist der Differenzenquotient für den Faktor Zugänge für beide Formeln negativ, d. h. mit steigenden Zugängen vermindert sich der Wert der FKZ. Da bei beiden Differenzenquotienten die variablen Größen Z (also die Zugänge) multiplikativ in den Nenner eingehen, werden die Beträge der Differenzenquotienten geringer, d. h. auch die Abnahme der FKZ wird mit steigenden Zugängen immer geringer.

Aufgabe 2:

Veränderung des Faktors Abgänge bei vorausgesetzter Konstanz aller übrigen Faktoren

A = Abgänge	variabel
B_a = Belegschaft zu Beginn	= 20
Z = Zugänge	= 10
d = Differenz zweier aufeinanderfolgender FKZ	

Zahlenbeispiel zur Veranschaulichung der Differenzen:

	Schlüterformel $FKZ = \frac{A \times 100}{B_a + Z}$			Durchschnittsformel $FKZ = \frac{A \times 100}{\varnothing B}$				
A	$B_a + Z$	FKZ	d	B_e	$B_a + B_e$	$\frac{B_a + B_e}{2}$	FKZ	d
0	30	-		30	50	25,0	-	
1	30	3,3	3,3	29	49	24,5	4,1	4,1
2	30	6,7	3,4	28	48	24,0	8,3	4,2
3	30	10,0	3,3	27	47	23,5	12,8	4,5
4	30	13,3	3,3	26	46	23,0	17,4	4,6
5	30	16,7	3,4	25	45	22,5	22,1	4,7
6	30	20,0	3,3	24	44	22,0	27,2	5,1
7	30	23,3	3,3	23	43	21,5	32,5	5,3
8	30	26,7	3,4	22	42	21,0	38,1	5,6
9	30	30,0	3,3	21	41	20,5	43,8	5,7
10	30	33,3	3,3	20	40	20,0	50,0	6,2
0	30	-		30	50	25,0	-	
10	30	33,3	33,3	20	40	20,0	50,0	50,0
20	30	66,7	33,4	10	30	15,0	133,3	83,3
30	30	100,0	33,3	0	20	10,0	300,0	166,7

Dieses Zahlenbeispiel macht deutlich, daß unter den gegebenen Voraussetzungen der Verlauf der Schlüterformel proportional, der der Durchschnittsformel progressiv zu den Abgängen ist. Aber auch dieses Ergebnis muß allgemein abgeleitet werden, um Beweisgültigkeit zu erlangen.

In diesem Fall sind bei Konstanz von B_a und Z die FKZ allein eine Funktion von A, d. h. FKZ = f (A). Unter der Voraussetzung, daß $A_1 = A + 1$ ist, lautet der Differenzenquotient für die Schlüterformel:

$$d = \frac{\frac{A + 1}{B_a + Z} - \frac{A}{B_a + Z}}{A + 1 - A} \times 100$$

$$d = \left(\frac{A + 1}{B_a + Z} - \frac{A}{B_a + Z} \right) x\ 100$$

$$d = \frac{1}{B_a + Z} \times 100$$

und für die Durchschnittsformel:

$$d = \frac{\frac{A + 1}{B_a - \frac{A + 1}{2} - \frac{Z}{2}} - \frac{A}{B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2}}}{A + 1 - A} \times 100$$

$$d = \frac{(A + 1)\,(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2}) - A(B_a - \frac{A + 1}{2} + \frac{Z}{2})}{(B_a - \frac{A + 1}{2} + \frac{Z}{2})\,(B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2})} \times 100$$

$$d = \frac{AB_a - \frac{A^2}{2} + \frac{AZ}{2} + B_a - \frac{A}{2} + \frac{Z}{2} - (AB_a - \frac{A^2 + A}{2} + \frac{AZ}{2})}{\left[(B_a + \frac{Z}{2}) - \frac{A + 1}{2}\right]\left[(B_a + \frac{Z}{2}) - \frac{A}{2}\right]} \times 100$$

$$d = \frac{B_a + \frac{Z}{2}}{\left[(B_a + \frac{Z}{2}) - \frac{A + 1}{2}\right]\left[(B_a + \frac{Z}{2}) - \frac{A}{2}\right]} \times 100$$

wobei $B_a + \frac{Z}{2} > \frac{A + 1}{2}$ d. h. die Durchschnittsbelegschaft größer als 0 sein muß.

Im Ergebnis zeigt also bei der Schlüterformel die Veränderung des Faktors Abgänge bei Konstanz aller anderen Faktoren einen positiven Differenzenquotienten, der konstant ist. Die FKZ nach der Schlüterformel verändert sich deshalb proportional mit den Abgängen. Da der Differenzenquotient bei der Durchschnittsformel mit steigenden Abgängen immer stärker wächst, verhalten sich hier die FKZ progressiv zu den Abgängen.

Aufgabe 3:

Veränderung der Faktoren Zugänge und Abgänge bei Konstanz der Anfangsbelegschaft

Die Fälle (1) und (2) sind Vereinfachungen des Normalfalles, daß Abgänge und Zugänge unabhängig voneinander variabel sind. Diese Abstraktionen sind aber erforderlich, um über den allgemeinen Fall, nämlich die Veränderung beider Faktoren Aussagen machen zu können.

Der allgemeine Fall der Veränderlichkeit von Zugängen und Abgängen kann mathematisch beschrieben werden mit FKZ = f (A, Z). Es wird deshalb für diese Betrachtung unterstellt, daß Zugänge und Abgänge gleich sind. Es muß aber betont werden, daß sich aus diesem Sonderfall keine Rückschlüsse auf den allgemeinen Fall ableiten lassen. In der Praxis wird sich dieser Sonderfall auch sehr selten einstellen.

Die Voraussetzungen dieses Sonderfalles sind:

$A = Z$ variabel

$B_a =$ konstant

$A_1 = Z_1 > A = Z$ und

$A_1 = A + 1$ sowie $Z_1 = Z + 1$

Der Differenzenquotient für die Schlüterformel lautet:

$$d = \frac{\frac{Z + 1}{B_a + Z + 1} - \frac{Z}{B_a + Z}}{Z + 1 - Z} \times 100$$

$$d = \frac{(Z + 1)(B_a + Z) - Z(B_a + Z + 1)}{(B_a + Z + 1)(B_a + Z)} \times 100$$

$$d = \frac{ZB_a + Z^2 + B_a + Z - (ZB_a - Z^2 - Z)}{(B_a + Z + 1)(B_a + Z)} \times 100$$

$$d = \frac{B_a}{(B_a + Z + 1)(B_a + Z)} \times 100$$

und der Differenzenquotient für die Durchschnittsformel:

$$d = \frac{\frac{Z + 1}{B_a - \frac{Z + 1}{2} + \frac{Z + 1}{2}} - \frac{Z}{B_a - \frac{Z}{2} + \frac{Z}{2}}}{Z + 1 - Z} \times 100$$

$$d = \frac{1}{B_a} \times 100$$

Für diesen Sonderfall gilt, daß bei der Schlüterformel die FKZ sich degressiv zu den Abgängen bzw. Zugängen verhalten, da der Differenzenquotient mit steigenden Zugängen bzw. Abgängen immer geringer wird. Bei der Durchschnittsformel ist dagegen der Differenzenquotient konstant, d. h. die FKZ verhalten sich proportional zu den Zugängen bzw. Abgängen.

Ergebnis:

Durch die Lösung der drei Aufgaben wurde der Einfluß der Zugänge und Abgänge auf die nach beiden Formeln errechnete Fluktuationskennzahl mit mathematischer Beweisgültigkeit überprüft, indem die genannten Faktoren variiert und die anderen Faktoren der zu vergleichenden Formeln konstant gehalten wurden. Das Ergebnis zeigt, daß sich die nach der Schlüterformel errechnete Kennzahl mit steigenden Zugängen degressiv, mit steigenden Abgängen proportional und bei der angenommenen Gleichheit von Zu- und Abgängen

wiederum degressiv verhält. Die nach der Durchschnittsformel errechnete Kennzahl verhält sich bei steigenden Zugängen degressiv, bei steigenden Abgängen progressiv und bei einer Gleichheit von Zu- und Abgängen proportional in bezug auf den variablen Faktor.

Es muß deshalb festgestellt werden, daß die eingangs angeführte Aussage nicht verallgemeinert werden darf, weil sie lediglich für einen Sonderfall zutrifft[1]. Die Heranziehung eines Sonderfalles als Beweis ist nach mathematischen Grundsätzen unzulässig. Auch das Argument, daß sich die Fluktuationskosten leichter aus einer nach der Durchschnittsformel berechneten Kennzahl ablesen lassen, beruht auf der vermeintlichen Proportionalität der Durchschnittsformel[2]. Mit dieser Begründung kann es demnach nicht aufrechterhalten werden.

---

1) Vgl. die Einleitung zu diesem Abschnitt, S. 63 d. A.

2) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: "Empfehlung zur Fluktuationsformel", vom 13. 7. 1961, III-2075, S. 3

bb) Prüfung weiterer Argumente

Da sich beide Formeln allein in bezug auf ihre Nenner unterscheiden, kann eine Analyse der Aussagen beider Nenner erste Anhaltspunkte geben. Die von Schlüter vorgeschlagene Summe aus der Belegschaft zu Beginn und den Zugängen während des Betrachtungszeitraumes kann die tatsächliche Belegschaft eines Betriebes mit Sicherheit zu keinem Zeitpunkt, sondern höchstens einmal zufällig wiedergeben, weil die vorauszusetzenden Abgänge ohne Berücksichtigung bleiben. Sie wird sogar praktisch immer größer sein als die Zahl der tatsächlich vorhandenen Belegschaftsmitglieder zu einem beliebigen Zeitpunkt innerhalb der Betrachtungsperiode. Sinngemäß ist sie nichts anderes als die Summe aus den vorhandenen effektiven Arbeitsverträgen vermehrt um die innerhalb der Betrachtungsperiode neu eingegangenen Arbeitsverträge eines Betriebes; die im gleichen Zeitraum aufgelösten Verträge bleiben unberücksichtigt. Schlüter schlägt also vor, wegen des offenkundigen Mangels einer genauen Bestimmungsgröße die Summe der vorhandenen und neu abgeschlossenen Arbeitsverträge als Maßzahl für eine dynamische Belegschaft zu nehmen.

Die zweite Formel geht von einer durchschnittlichen Belegschaft aus. Auch ein noch so verfeinert gebildeter Durchschnitt wird niemals Rückschlüsse auf den tatsächlichen Belegschaftsstand zu einzelnen Zeitpunkten innerhalb der Betrachtungsperiode zulassen, es sei denn, der Durchschnitt wäre zufällig identisch mit einer Bestandszahl. Die für die Durchschnittsberechnung herangezogenen Ausgangsdaten sind aber zeitpunktbezogen und schließen deshalb - im Gegensatz zu dem Schlüter'schen Verfahren - Zu- und Abgänge in sich ein. Ein Durchschnitt aus mehreren Bestandszahlen innerhalb eines Zeitintervalls wird auch zahlenmäßig immer kleiner sein als die von Schlüter gewählte Summe aus dem Anfangsbestand und den Zugängen dieses Zeitintervalls. Das

bedeutet aber, daß die Fluktuationskennzahl nach der Schlüterformel bei gleichen Ausgangsdaten immer niedriger als die der Durchschnittsformel ist. Eine weitere Folge ist, daß auch die Durchschnittsformel keineswegs eine Voraussage erlaubt, ob die Durchschnittsbelegschaft größer, kleiner oder gleich der tatsächlich vorhandenen Belegschaft zu einem beliebigen Zeitpunkt innerhalb der Betrachtungsperiode ist. Jede dieser drei Relationen ist möglich, da die Durchschnittsbelegschaft sowohl die Zugänge als auch die Abgänge berücksichtigt. Auch dieses ist ein Gegensatz zur Schlüterformel, bei der der Nenner, also die Summe aus der Anfangsbelegschaft und den Zugängen, praktisch immer größer als die Zahl der tatsächlichen Belegschaftsmitglieder zu einem beliebigen Zeitpunkt ist, wie bereits vorher ausgeführt wurde.

Da die Schlüterformel im Gegensatz zu der Durchschnittsformel sämtliche Vertragsänderungen der Arbeitnehmer einbezieht, ist zu vermuten, daß sie über die Belastung eines Betriebes oder einer Personalabteilung durch abgeschlossene oder gekündigte Arbeitsverträge aussagt. Dieses Problem soll nun mit Hilfe von zwei Beispielen untersucht werden:

Fall I:

Es wird unterstellt, daß in zwei Betrieben die Abgänge und die Belegschaft zu Beginn des Betrachtungszeitraumes gleich sind, daß aber die Zugänge im Betrieb 2 größer sind als im Betrieb 1.

Betrieb 1: $FKZ(1) = \frac{A \times 100}{B_a + Z(1)}$ Betrieb 2: $FKZ(2) = \frac{A \times 100}{B_a + Z(2)}$

Da die Summe im Nenner des ersten Bruches wegen der geringeren Zugänge absolut kleiner ist als die des zweiten Bruches, ist FKZ(1) größer als FKZ(2). Die größere Zahl an Vertragsbearbeitungen fällt jedoch im Betrieb 2 an.

Fall II:

Es wird unterstellt, daß in den zwei Betrieben die Belegschaft zu Beginn des Betrachtungszeitraumes und die Zugänge

gleich sind, während die Abgänge im Betrieb 2 größer sind als im Betrieb 1.

Betrieb 1: $FKZ(1) = \frac{A(1) \times 100}{B_a + Z}$

Betrieb 2: $FKZ(2) = \frac{A(2) \times 100}{B_a + Z}$

Der Zähler des ersten Bruches ist kleiner als der Zähler des zweiten Bruches: Deshalb ist FKZ(2) größer als FKZ(1). In diesem Fall muß aber auch die größere Zahl an Vertragsbearbeitungen im Betrieb 2 vorgenommen werden.

Ergebnis:

Der Vergleich der beiden angeführten Fälle zeigt, daß bei der Schlüterformel eine größere Fluktuationskennzahl keineswegs auch zugleich eine größere Belastung der Personalabteilung bedeutet. Daher ist die Fluktuationskennzahl nach Schlüter keine Vergleichszahl, die über die Belastung eines Betriebes durch Vertragsabschlüsse aussagen kann.

Eine Betrachtung der Ausgangspunkte beider Formeln soll nun die abschließende Beurteilung einleiten. Der Unterschied besteht in folgendem: Die Schlüterformel bietet eine echte Prozentzahl, die sich auf die Veränderungen der Arbeitsverträge bezieht. Auch Bretschneider erkennt an, daß die Schlüterformel unter dem Blickwinkel der "beteiligten Arbeitnehmer" angebracht ist[1], weil sie die während eines Betrachtungszeitraumes gekündigten Arbeitsverträge auf die Summe der zu Beginn vorhandenen und während des Betrachtungszeitraumes neu abgeschlossenen Arbeitsverträge bezieht. Die Durchschnittsformel dagegen ist eine Kennzahl, die die Abgänge in ein Verhältnis zu dem durchschnittlichen Beschäftigtenstand setzt; sie vermittelt ein Bild über die Fluktuation "nach Art einer Umschlagskennziffer"[2]. Der Prozentsatz der ausgeschiedenen Arbeitnehmer - bezogen auf die Ge-

---

1) Bretschneider, Joachim: "Um die betriebliche Fluktuationsstatistik", in Der Arbeitgeber, Jg. 12, S. 421

2) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: "Empfehlungen zur Fluktuationsformel", vom 13.7.1961/ III-2075, S. 2

samtzahl aller am Fluktuationsprozeß beteiligten Arbeitnehmer -, den die Schlüterformel angibt, wirkt vom Standpunkt der Kosten gesehen verzerrend. Er gibt deshalb ein falsches Bild, weil für alle "beteiligten Arbeitnehmer" der Betrachtungsperiode wahrscheinlich keine Arbeitsplätze zur Verfügung stehen würden. Die Zahl der Abgänge muß vielmehr auf eine Größe bezogen werden, die auch der Zahl der beanspruchten Arbeitsplätze gerecht wird. Im Normalfall jedoch wird der durchschnittliche Beschäftigtenstand als Hilfsgröße für eine nicht zu ermittelnde Belegschaftszahl in der Zeiteinheit diesen Anforderungen weitaus besser entsprechen als die von Schlüter gewählte Bezugszahl. Der mit der Schlüterformel zu ermittelnde Prozentsatz der am Arbeitsplatzwechsel im Goossens'schen Sinn beteiligten Arbeitnehmer ist deshalb für einen Betrieb und für eine betriebliche Analyse der Fluktuation wenig angebracht. Aus diesen Gründen wird hier die Durchschnittsformel als maßgebend betrachtet und allein angewendet. Auch ein statistischer Arbeitskreis der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände hat sich nach einer Überprüfung für die Durchschnittsformel entschieden und ihre Anwendung empfohlen, obwohl die angegebenen Vorteile nicht in allen Einzelheiten aufrechtzuerhalten sind[1], wie gezeigt werden konnte.

d) Der Stabilitätsindex als Ergänzung zur Fluktuationskennzahl

Eine Fluktuationskennzahl kann immer nur einen ersten Anhaltspunkt für die Beurteilung der betrieblichen Fluktuation bieten, sie ist eine von vielen Angaben, die für eine Analyse benötigt werden. Häufig wird unterstellt, daß eine Fluktuationskennzahl auf die Stabilität oder Labilität

---

1) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: "Empfehlungen zur Fluktuationsformel", vom 13.7.1961/ III-2075, S. 3

einer Belegschaft schließen lasse. Fox bemerkt dazu[1], daß eine FKZ von 100 % für einen Betrieb errechnet werden muß, gleichgültig, ob im Verlauf des Betrachtungszeitraumes

(a) alle Arbeitnehmer kündigen und wieder ersetzt werden

(b) die Hälfte der Arbeitnehmer kündigt, ersetzt wird, die Neueingestellten wiederum kündigen und ersetzt werden

(c) für 4 % der Arbeitsplätze 25 mal Neueinstellungen vorgenommen werden müssen.

Für das Beispiel (a) ist die Stabilität gleich null, für (b) gleich der Hälfte und für (c) gleich 96 % anzusetzen. Die zweckmäßige Ergänzung der Fluktuationskennzahl kann durch einen Stabilitätsindex (SI) erreicht werden, der anzeigt, wie weit die Stammbelegschaft von der Fluktuation betroffen wurde[2].

Dieser Stabilitätsindex lautet:

$$SI = \frac{P_1 \quad x \quad 100}{\emptyset \quad B}$$

P_1 sollte dabei die Zahl der Belegschaftsangehörigen mit einem und mehr als einem Dienstjahr angeben, kann aber nach Belieben auf andere Gruppen bezogen werden. Auch gegen die Errechnung des Stabilitätsindex sind verschiedene Einwände möglich. Zusammen mit einer Fluktuationskennzahl erleichtert dieser Index jedoch eine Beurteilung, ob die betriebliche Fluktuation vorwiegend auf Schwierigkeiten bei der Eingliederung von Neulingen beruht oder aber auf den Verlust langjähriger Mitarbeiter zurückzuführen ist. Zur Ergänzung des Stabilitätsindex ist für die betriebliche Praxis eine weitere Kennzahlermittlung

---

1) Fox, Robert: "Englische Untersuchungen über Begriff, Kosten, Wechselbeziehungen und Bekämpfung der Fluktuation" in HIB: "Warum Arbeitskräfte wechseln?", Düsseldorf 1960, S. 138

2) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 61

angebracht, die Auskünfte über die betriebliche Personalpolitik gegenüber Neueingestellten zu geben vermag. Die Zahl der Abgänge unter den Neueingestellten wird zu der Gesamtzahl der Neueingestellten einer Betrachtungsperiode in Beziehung gesetzt. Nach Bednarz wird diese Methode in Bergbaubetrieben bereits längere Zeit angewandt[1].

Die einzelbetrieblichen Gegebenheiten werden bestimmend dafür sein müssen, in welchen zeitlichen Abständen Fluktuationskennzahlen zu berechnen sind. Eine jährliche Berechnung wird jedoch nicht ausreichen, um kürzerfristige Fluktuationsveränderungen sichtbar zu machen. Deshalb ist es am günstigsten, die Belegschaftsveränderungen monatlich zu verfolgen. Lediglich in Betrieben mit geringer Fluktuation werden vierteljährliche Ermittlungen den Anforderungen genügen. Von der Größe einzelner Betriebe und ihrem abteilungsmäßigen Aufbau wird es abhängen, ob Fluktuationskennzahlen allein für den Gesamtbetrieb ermittelt werden oder ob es von Interesse ist, getrennte Berechnungen für den Produktions- und Verwaltungsbereich vorzunehmen. Bereits in kleineren Betrieben ist die Unterscheidung von Produktion und Verwaltung sinnvoll, wie sich später zeigen wird. Je größer die einzelnen Bereiche werden, um so eher scheint es erforderlich zu sein, aus Gründen der Durchleuchtung und Kontrolle auch für größere Abteilungen gesonderte Fluktuationskennzahlen zu ermitteln[2].

---

1) Bednarz, Ottomar: Die Fluktuation im Ruhrbergbau und die Versuche zu ihrer Bekämpfung, Diplom-Arbeit Köln 1958, S. 9

2) Diese Forderung stellt auch Widmaier, vgl. Widmaier,Kurt: "Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 28

3. Das empirische Material

a) Einwände gegen die Vergleichbarkeit von Fluktuationskennzahlen

Unabhängig von der Beschaffenheit des vorliegenden Untersuchungsmaterials stellt sich die grundsätzliche Frage nach der Vergleichbarkeit der Fluktuationskennzahlen.

Auf die Problematik der Bezugsgröße, die für einen Vergleich von absoluten Fluktuationszahlen erforderlich ist, wurde schon hingewiesen. Im Ergebnis waren alle vorgeschlagenen Bezugsgrößen lediglich Hilfsgrößen und entsprachen dem erwünschten Ziel nur unvollkommen, so daß schon hier eine mögliche Fehlerquelle in Kauf genommen werden mußte. Als ein weiterer Nachteil erwies sich, daß auch die längerfristige Entwicklung der Gesamtbelegschaft nicht eindeutig mit Hilfe der gewählten Bezugsgröße erfaßt werden konnte. Dabei machte sich besonders störend bemerkbar, daß die Entwicklungstendenz einer Belegschaft, d.h. ihre Vergrößerung oder ihre Verkleinerung, erhebliche Abweichungen bei der jeweiligen Berechnung der Fluktuationskennzahlen zur Folge hat. Dieser Einwand trifft nicht für kurzfristige Pendelbewegungen der Gesamtbelegschaftszahl zu: Pendelbewegungen werden durch die Heranziehung der Durchschnittsbelegschaft als Bezugsgröße weitgehend eliminiert und können deshalb unberücksichtigt bleiben. Durch eine kontinuierliche Verminderung der Belegschaft eines Betriebes, wie sie bei Betriebseinschränkungen oder einer Rationalisierung des Fertigungsablaufs entstehen kann, kommt es zu den starken Abweichungen der Fluktuationskennzahlen, wenn ein Vergleichsbetrieb seine Belegschaft im Beobachtungszeitraum erheblich erweitert hat. Die Ursachen liegen in dem unterschiedlichen Einfluß der in die Berechnung eingehenden Ausgangsdaten

(Zu- und Abgänge)[1]. Außerdem sind in Übereinstimmung mit dem gewählten Fluktuationsbegriff Entlassungen wegen Arbeitsmangels bei der Berechnung der Kennzahlen nicht berücksichtigt. Wurden solche Entlassungen während des Beobachtungszeitraumes vorgenommen, dann schlägt sich die Zahl der entlassenen Arbeitnehmer noch im Anfangsbestand oder in den ersten Zwischenbeständen nieder. Auf diesem Wege wird die Durchschnittsbelegschaft als Bezugsgröße für die absolute Fluktuation beeinflußt und die mit ihrer Hilfe zu errechnende Kennzahl verzerrt.

Auf diese Fehlerquelle mußte hingewiesen werden, weil die Tendenz der längerfristigen Belegschaftsentwicklung nicht durch die Fluktuationskennzahl zu erfassen ist. Es war deshalb notwendig, Betriebe von der Untersuchung auszunehmen, die während des Untersuchungszeitraumes einen erheblichen Rückgang ihrer Belegschaften aufzuweisen hatten. Dadurch wurde eine Beeinträchtigung des Untersuchungsergebnisses vermieden. Der Belegschaftsstand aller in der Untersuchung enthaltenen Betriebe blieb während des Untersuchungszeitraumes konstant oder vergrößerte sich. Es war nicht zu ermitteln, inwieweit sich eine Beeinträchtigung der Fluktuationskennzahlen dadurch ergab, daß Betriebe mit annähernd gleichgebliebenen Belegschaftszahlen und expandierende Betriebe verglichen wurden. Verzerrungen entstehen auch deshalb, weil sich der Wert der Fluktuationskennzahl bei einer gleichlaufenden Veränderung von Zu- und Abgängen - d.h. wenn die Abgänge sofort ersetzt werden können - proportional, bei einer Belegschaftszunahme dagegen degressiv zu den jeweiligen variablen Faktoren verhält.

Diese Einschränkungen machen deutlich, daß eine Fluktuationskennzahl immer nur ein veränderlicher Beziehungsfaktor für die Betriebe ist[2].

---

1) Vgl. dazu das vorangegangene Kapitel über die Fluktuationskennzahlen, besonders den Abschnitt über die Prüfung der Schlüter-und der Durchschnittsformel, S. 63 d.A.

2) Widmaier, Kurt: "Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 28

Nur eine genaue Erforschung der einzelbetrieblichen Verhältnisse kann die erwähnten Fehler vermeiden helfen. Die Problematik der Fluktuationskennzahl entspricht daher der des Beschäftigungsgrades weitgehend. Beiden Kennzahlen ist gemeinsam, daß sie nicht alle der zu beachtenden Abhängigkeiten unmittelbar wiedergeben können. Die Ursache dieses Mangels sieht Henzel darin, daß es unmöglich sei, den Zustand der Beschäftigung in einer einzigen Zahl auszudrücken[1]. Diese Begründung trifft auch für die Fluktuationskennzahl im vollen Umfang zu.

b) Vorbehalte hinsichtlich der Verwendbarkeit des Ausgangsmaterials

aa) Maßstäbe für die Auswahl

Es hat sich als notwendig erwiesen, das verfügbare statistische Ausgangsmaterial äußerst kritisch zu betrachten und eine sorgfältige Auswahl noch vor der eigentlichen Bearbeitung vorzunehmen.

Der Umfang der von den Betrieben gegebenen Auskünfte wurde häufig von dem Arbeitsaufwand bestimmt, den die verantwortlichen Instanzen für eine Beantwortung aufbringen mußten. Daneben aber spielte auch das grundsätzliche Interesse sowie die Bereitschaft zur Offenlegung betriebsinterner Daten eine maßgebliche Rolle[2]. Gerade dieser letzte Gesichtspunkt hatte selbst für die Betriebe eine große Bedeutung, die mit der Bereitstellung ihrer Unterlagen die vorliegende Untersuchung erst ermöglichten: Das wird besonders an den erteilten Auflagen erkennbar, die Unterlagen ohne Namensnennung und nur verschlüsselt zu veröffentlichen. Die von den Betrieben zur Verfügung gestellten Unterlagen waren

---

1) Henzel, Fritz: Kosten und Leistung, Bühl 1941, S. 188

2) Für das Geschäftsjahr 1961 hat die Robert Bosch GmbH. Stuttgart m.W. als erstes westdeutsches Unternehmen detaillierte Untersuchungsergebnisse über die Fluktuation im Unternehmensbereich auf einer Pressekonferenz zum Jahresabschluß am 6.7.1962 bekanntgegeben - vgl. Artikel "Hohe Anlageinvestitionen bei Robert Bosch", o.V. in Die Welt, Jg. 1962, Nr. 156, S. 11

nicht zuletzt auch wegen der Methode, die zur Gewinnung des Ausgangsmaterials angewandt werden mußte, von unterschiedlicher Qualität. Es blieb leider den Betrieben überlassen, wie ausführlich sie den übersandten Fragebogen beantworteten. Eine verbindliche Beantwortung des Fragebogens konnte aus zweckdienlichen Erwägungen nicht gefordert werden[1]. Deshalb wurde er als Rahmen hingestellt, der über die Art der erbetenen Auskünfte Anhaltspunkte liefern konnte. Erst nachdem die Betriebe - wie erwartet - den Fragebogen anforderten, erfolgte schließlich die Übersendung.

Die Unterlagen einer größeren Zahl von befragten Betrieben waren für die Untersuchung trotzdem nicht zu verwenden, weil die erteilten Auskünfte Lücken aufwiesen und keine ausreichende Übersicht der betrieblichen Gegebenheiten im Einzelfall vermitteln konnten. Andere Betriebe blieben unberücksichtigt, weil die betrieblichen Personalstatistiken auf der Basis der vom Kalenderjahr abweichenden Geschäftsjahre erstellt waren und eine Umrechnung auf das Untersuchungsjahr wegen Fehlens der Bezugszahlen nicht durchzuführen war. Vier Betriebe hatten jeweils für kürzere Zeiträume innerhalb des Jahres 1959 Stichprobenuntersuchungen vorgenommen und diese Ergebnisse übersandt. Auch diese Unterlagen ließen sich nicht verwerten, weil die Ergebnisse der Stichproben rechnerisch auf das Untersuchungsjahr umgerechnet worden waren. Ferner konnten die Unterlagen von zwei Betrieben der Bauindustrie und von einem Betrieb der Investitionsgüterindustrie nicht einbezogen werden, da für Großbaustellen Sonderbedingungen zu beachten sind[2]. Diese lagen einmal darin, daß die Zeiträume für die Bearbeitung eines Bauprojektes mit dem Untersuchungszeitraum nicht übereinstimmten. Zum

---

1) In dem vorangegangenen Abschnitt über die Methoden zur Gewinnung des Ausgangsmaterials wurde schon betont, daß die Bitte um vollständige Beantwortung des Fragebogens beinahe immer zur sofortigen Ablehnung des Anliegens führte

2) Diese Notwendigkeit war um so bedauerlicher, weil gerade der Hauptverband der Deutschen Bauindustrie an einer Untersuchung sehr interessiert war und eine tatkräftige Unterstützung zugesagt hatte.

anderen aber wurden von den Baubetrieben häufig ortsansässige Arbeiter eingestellt, die nach dem Abschluß der Arbeiten nicht zur Weiterarbeit an solchen Bauvorhaben verpflichtet werden konnten oder wollten, die in einer größeren Entfernung von der alten Baustelle lagen.

Schließlich mußte bei den Berechnungen der Fluktuationskennzahlen für die einzelnen Betriebe noch eine weitere Einschränkung hingenommen werden. Lediglich für etwa 70 % der in die Untersuchung einbezogenen Betriebe ließen sich die Durchschnittsbelegschaften in der erwünschten Form berechnen, die eine Berücksichtigung aller Monatsbestände des Jahres 1959 vorsah. Für 25 % der Betriebe mußten die Quartalsbestände, für weitere 5 % sogar nur halbjährliche Bestandszahlen ausreichen. Es wurde jedoch darauf verzichtet, auch diese Betriebe aus der Untersuchung auszuklammern, zumal die dadurch verursachten Beeinträchtigungen als geringfügig anzusehen sind.

bb) Gefahren einer isolierten Betrachtungsweise

Für die Erforschung der Fluktuation eines Betriebes und vor allem ihrer Ursachen ist eine gründliche Analyse der Belegschaftsstruktur unerläßlich[1]. Daraus ergibt sich die Forderung, sowohl die Gesamtbelegschaft eines Betriebes, als auch die Abgänge nach verschiedenen Merkmalen zu ordnen und die gebildeten Gruppen einzeln einer Prüfung zu unterziehen. Zunächst ist an eine Unterteilung nach Betriebsabteilungen zu denken, daneben sind auch andere Merkmale wie z.B. das Anstellungsverhältnis, das Geschlecht, das Lebens- und das Dienstalter zu berücksichtigen. Auf diesem Wege kann über die verschiedenen Gruppierungen festgestellt werden, ob sich bei irgendeinem Merkmal besondere

1) Vgl. auch Widmaier, Kurt: "Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. 1960, S. 28

Schwerpunkte erkennen lassen. Danach müßten jeweils mehrere Merkmale kombiniert und die entsprechend verkleinerten Gruppen weiter untersucht werden. Ein solcher Untersuchungsverlauf wäre vorbildlich und würde zu dem bestmöglichen Untersuchungsergebnis führen.

Das verfügbare statistische Material war jedoch nicht ausführlich genug, um verschiedene Merkmalskombinationen zu erfassen. Überdies ergaben sich unabhängig von der Beschaffenheit des Ausgangsmaterials Schwierigkeiten, weil das Material gleich zwei Bedingungen zu erfüllen hatte: Einmal mußten alle für die Fluktuation entscheidenden Konditionen erfaßt und auch quantifiziert werden, zum anderen aber wären solche Arbeitnehmergruppen, die jeweils einer bestimmten Merkmalskombination zuzuordnen waren, zahlenmäßig so unbedeutend gewesen, daß sich die Errechnung einer Kennzahl erübrigte[1]. Der Forderung nach einer Eliminierung möglichst jedes Einflusses stand also die Notwendigkeit gegenüber, mit so großen Gruppen wie möglich zu arbeiten, um zu sinnvollen Aussagen für die einzelnen Gruppen von Arbeitnehmern zu kommen.

Bei der Bearbeitung der betrieblichen Unterlagen zeigte sich, daß nur von wenigen Betrieben mehrere der beachtenswerten Merkmale statistisch erfaßt waren. Vielfach war das Material zwar nach mehreren Gesichtspunkten geordnet, eine nachträgliche Aufgliederung im Hinblick auf alle Kombinationsmöglichkeiten der vorhandenen Merkmale war gleichwohl nicht durchzuführen. Bereits bei zwei zu kombinierenden Merkmalen konnte die entsprechende Verteilung nur für wenige der untersuchten Betriebe durchgeführt werden. Je verfeinerter die Kombinationen schließlich angesetzt werden sollten, um so stärker verringerte sich die Zahl der Betriebe und damit auch die Zahl der Arbeitnehmer insgesamt. Aus diesen Gründen

---

1) Vgl. auch Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 19 f.

wurde die Gegensätzlichkeit der beiden vorstehend genannten Bedingungen in der vorliegenden Untersuchung nicht voll wirksam.

Es bleibt zu prüfen, ob der idealtypische Untersuchungsverlauf - die Beachtung jedes nur denkbaren Merkmals und entsprechend dazu auch aller sich ergebender Kombinationsmöglichkeiten - überhaupt realisierbar ist. Über die beiden Bedingungen hinaus, die sich beinahe gegenseitig ausschließen, ist auf eine weitere Schwierigkeit hinzuweisen. Die Forderung nach einer Erfassung jedes Merkmals kann nur zum Ziel haben, über die Eliminierung aller anderen Merkmale den Einfluß eines einzigen Merkmales zu isolieren und seine Überprüfung zu ermöglichen. Die Dynamik des wirtschaftlichen Geschehens läßt jedoch schon über kürzere Zeiträume hinweg die isolierte Betrachtung einer einzigen Kausalbeziehung nicht ohne Störungen zu[1]. Bei einer Untersuchung der Fluktuation ist aber die Zahl der zu beachtenden Merkmale so groß, daß nicht einmal die Konstanz aller sachlichen, viel weniger aber der subjektiven Einflüsse vorausgesetzt werden kann. Gerade bei dem Fluktuationsproblem handelt es sich überwiegend um subjektive Vorstellungen der Arbeitnehmer, die sich aus den genannten Gründen einer isolierten Betrachtung in noch stärkerem Maße entziehen.

c) Statistische Aufbereitung des Untersuchungsmaterials

aa) Angaben zur Struktur der untersuchten Betriebe

Zur ersten Orientierung über die Beschaffenheit der untersuchten Betriebe sind über die bisher genannten Sonderbedingungen noch weitere Angaben erforderlich. Dabei wurde jedoch eine Beschränkung auf solche Angaben vorgenommen, die für die Gesamtheit der untersuchten Betriebe gegeben

1) Vgl. dazu Mehner, Otto: Industrielle Kosten-und Ertragsprobleme, Meisenheim 1956, S. 46

werden konnten.

Die insgesamt 123 untersuchten Betriebe verteilten sich im Hinblick auf ihre Standorte wie folgt auf die einzelnen Bundesländer und Berlin:

Bayern	10 Betriebe
Baden-Württemberg	16 Betriebe
Rheinland-Pfalz u. Saarland	7 Betriebe
Hessen	18 Betriebe
Nordrhein-Westfalen	33 Betriebe
Niedersachsen u. Bremen	16 Betriebe
Hamburg u. Schleswig-Holstein	16 Betriebe
Berlin (West)	7 Betriebe

Aus der Abbildung 2 im folgenden Teil der Arbeit kann ein Überblick über die geographische Lage der einzelnen Betriebsstandorte gewonnen werden[1)]. Im Zusammenhang mit der geographischen Lage sind noch Angaben über die Ortsgrößenklassen der jeweiligen Standortgemeinden der Betriebe von Interesse. Diese verteilen sich wie folgt:

Ortsgrößenklasse: (in 1.000 Einw.)	Zahl der Betriebe:
0 - 20	24
20 - 50	11
50 - 100	8
100 - 500	26
500 -1000	30
über 1000	24

Im Hinblick auf die Betriebsgrößen der untersuchten Betriebe ergab sich folgende Aufteilung in Betriebsgrößenklassen:

Betriebsgrößenklassen:	Zahl der Betriebe:	Belegschafts-Summen aller Betriebe je Klasse:
0 - 300	21	3 357
300 - 1000	16	9 656

1) Vgl. S.96 d.A.

Betriebsgrößenklassen:	Zahl der Betriebe:	Belegschafts-Summen aller Betriebe je Klasse:
1000 - 2000	21	28 176
2000 - 5000	29	97 266
5000 - 10000	21	144 518
über 10000	15	306 820

Die Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer zeigt besonders anschaulich, daß das Schwergewicht dieser Untersuchung eindeutig bei Betrieben mit mehr als 1000 Beschäftigten liegt. Die kleineren Betriebe haben nur dadurch Eingang in die Untersuchung finden können, weil verschiedene der befragten Großunternehmen über mehrere Betriebsstätten verfügten, die die ursprünglichen Anforderungen an die Betriebsgröße nicht erfüllen konnten. Die untersuchten 86 Betriebe mit mehr als 1000 Beschäftigten repräsentieren 9,4 % aller 909 Betriebe dieser Größenordnung innerhalb der Bundesrepublik[1].

Von den 123 Betrieben gehörten 48 zur Grundstoff- und Produktionsgüterindustrie, 62 zur Investitionsgüterindustrie und nur 13 zur Verbrauchsgüterindustrie. Von den 62 Betrieben der Investitionsgüterindustrie waren allein 17 Betriebe, die dem Bereich der Automobilindustrie einschließlich der Zubringerindustrie zuzuordnen sind. Diese Zahlenangaben machen deutlich, daß eine weitere Aufgliederung der Betriebe nach Branchen innerhalb der Industriebereiche wenig sinnvoll war, zumal auch schon vorher im Zusammenhang mit der Untersuchungsmethode von einer Begrenzung der vorliegenden Untersuchung auf Betriebe einer Branche Abstand genommen werden mußte[2].

---

1) Quelle: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1961, Wiesbaden 1961, S. 212; Die Zahlenangabe versteht sich ohne die Betriebe der Nahrungs- und Genußmittelbranche

2) Vgl. dazu auch S. 41 d.A.

bb) Streuung und Repraesentanz der ermittelten Ergebnisse

Die Ausgangsdaten für die Gesamtbelegschaften sowie für die Lohnempfänger und Angestellten als wichtigste Untergruppen sind in einer Tabelle im Anhang dieser Arbeit angegeben worden[1]. Die Addition der durchschnittlichen Belegschaftszahlen aller in der Untersuchung enthaltenen Betriebe ergab 619 589 Arbeitnehmer für das Jahr 1959, die Summe aller betrieblichen Abgänge im gleichen Zeitraum betrug 103 600. Zum Vergleich dazu waren im Jahresdurchschnitt 1959 im Bereich der verarbeitenden Industrie 6 688 400 Arbeitnehmer beschäftigt[2]; das bedeutet, daß die Untersuchung 8,8 % aller Werktätigen erfaßt, die 1959 im Bereich der verarbeitenden Industrie beschäftigt waren[3]. Für die untersuchten Betriebe ergibt sich daraus eine durchschnittliche Betriebsgröße von 4 868 Beschäftigten und eine durchschnittliche Fluktuationskennzahl von 16,7.

Der Begriff "Streuung" in dem hier gebrauchten Sinn entspricht dem englischen Begriff "range". Mit Streuung wird also eine Art von Häufigkeitsverteilung bezeichnet; keineswegs aber ist der Begriff im hier gebrauchten Sinn identisch mit dem in der Statistik üblichen terminus technicus. Die Streuung der betrieblichen Fluktuationskennzahlen reicht von den FKZ-Werten 3,9 bis 48,3 , wenn der Ausnahmefall des Betriebes unberücksichtigt bleibt, dessen FKZ

---

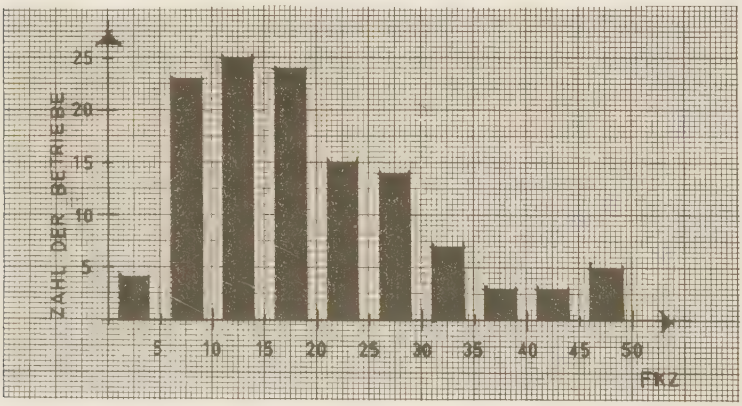
1) Vgl. Anhang B, S. III ff. dieser Arbeit

2) Quelle: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1961, Wiesbaden 1961, S. 209. Die Zahlenangabe bezieht sich allein auf Arbeitnehmer in Betrieben mit mehr als 10 Beschäftigten.

3) Vor der Errechnung dieser Prozentzahlen sind von den Gesamtzahlen die Arbeitnehmer eines Betriebes subtrahiert worden, der nicht zum Bereich der verarbeitenden Industrie gezählt werden darf. Dieser Betrieb ist zwar im Anhang B aus besonderen Gründen mit aufgeführt, wird aber bei fast allen Einzeldarstellungen nicht mit berücksichtigt.

193,6 betrug. Für die Abbildung 1 sind die Fluktuationskennzahlen der einzelnen Betriebe nach Wertgruppen zusammengefaßt und die Zahl der auf jede Gruppe entfallenden Betriebe ermittelt worden, so daß für jede einzelne Gruppe ein Säulendiagramm in das Schaubild eingetragen werden konnte. Die Abbildung 1 zeigt, daß die Schwerpunkte der betrieblichen Fluktuation eindeutig zwischen den FKZ-Werten 5,0 und 20,0 liegen; für nicht ganz zwei Drittel der untersuchten Betriebe konnten FKZ-Werte unter 20,0 beobachtet werden[1].

Abbildung 1:
Die Fluktuationskennzahlen von 123 untersuchten Betrieben für das Jahr 1959, geordnet nach Wertgruppen.



Ob die sich aus der Abbildung 1 ergebende Streuungskurve repraesentativ für die Fluktuation aller westdeutscher Betriebe ist, kann nicht mit Sicherheit behauptet werden. Allein aus der relativ großen Zahl der in den untersuchten Betrieben beschäftigten Arbeitnehmer und aus der entsprechend großen Zahl von untersuchten Betrieben mit mehr als 1000 Arbeitnehmern läßt sich die Repraesentanz noch

1) Der Betrieb mit der FKZ von 193,6 ist der besseren Übersicht halber in der Abbildung 1 der Gruppe von Betrieben zugeordnet worden, deren FKZ-Werte zwischen 45,0 und 50,0 liegen.

nicht beweisen. Daneben ist es aber denkbar, daß Betriebe mit nur geringfügiger Fluktuation im Beobachtungsjahr einer Auswertung ihrer Personalstatistiken weitaus eher zugestimmt haben als solche Betriebe, die einen relativ hohen Arbeitsplatzwechsel beobachten mußten. Wenn also eine Korrektur der hier ermittelten Ergebnisse angebracht ist, dann wird es sich mit einiger Wahrscheinlichkeit um eine Verschiebung in Richtung auf eine höhere Durchschnittsfluktuation aller Betriebe und auf eine Streuungskurve mit höherwertigen Schwerpunkten der Fluktuationskennzahlen handeln.

Die Auswertung aller Teiluntersuchungen wird dadurch erschwert, daß sich die Repraesentanz des Ausgangsmaterials nicht beweisen läßt. Auch alle Argumente, die gegen eine Verwendung der Fluktuationskennzahlen als Vergleichsmaßstab angeführt werden können, wirken sich in dieser Richtung aus. Die Folge davon ist, daß statistische Kontrollrechnungen zur Ermittlung der Fehlerquellen nicht durchführbar sind. Dieser Hinweis ist bereits hier angebracht, weil er sich unmittelbar aus den genannten Mängeln ergibt.

III. Beeinflussungs- und Verursachungsfaktoren der Arbeitnehmerfluktuation

1. Begriffsbildung und Unterscheidungsmerkmale

Es erschien unzweckmäßig, die einzelbetrieblichen Ergebnisse in kasuistischer Betrachtungsweise aneinanderzureihen, zumal sich die Untersuchungsmerkmale für eine Systematisierung geradezu anboten. Im Hinblick auf die Zielsetzung der Arbeit wurden vornehmlich solche Daten berücksichtigt, die über die Struktur der Belegschaften und über die Betriebe selbst etwas aussagen konnten. Diese hatten eindeutig quantifizierbar und relativ unabhängig von einzelbetrieblichen Sondersituationen zu sein. Über eine Beobachtung der Fluktuation im Zeitablauf hinaus standen als derartige Merkmale Kennzahlen der betrieblichen Standorte und der Betriebsgrößen zur Verfügung. Eine mögliche Aufgliederung nach Branchen mußte unterbleiben, weil die Zahl der Betriebe gleicher Branchen nicht ausreichte[1]. Die Zusammensetzung der Abgänge ließ sich nicht mehr für alle, sondern nur für einen beschränkten Kreis der untersuchten Betriebe überprüfen. Dabei konnte das Anstellungsverhältnis, das Geschlecht sowie das Lebens- und Dienstalter der ausgeschiedenen Arbeitnehmer herangezogen werden. Zwar gibt es noch andere Merkmale, diese waren aber weder von einer ausreichenden Anzahl von Betrieben zu erhalten noch für Vergleichszwecke aufzubereiten. Das gilt vor allem für die Untersuchung der Arbeitsbedingungen und Arbeitsentgelte, die als Beeinflussungsfaktoren nicht berücksichtigt werden konnten. Zu den Beeinflussungsfaktoren zählen nämlich nur solche Merkmale, die den oben genannten Anforderungen genügen.

Beeinflussungs- und Verursachungsfaktoren der Arbeitnehmerfluktuation unterscheiden sich nicht allein durch die hier

---

1) Vgl. besonders den Abschnitt über die Heranziehung betrieblicher Ausgangsdaten, S. 40 ff. d.A.

in den Vordergrund gestellte Quantifizierbarkeit der Untersuchungsmerkmale. Bei den Beeinflussungsfaktoren handelt es sich um vergleichsweise "objektive" Merkmale, die aus der Sicht der Betriebe Auskunft über die betriebliche Fluktuation geben. Wesentlich ist dabei die Blickrichtung, die vom Erkenntnisobjekt "Betrieb" zu der Fluktuation der Arbeitnehmer hinführt. Gleichberechtigt neben dem Erkenntnisobjekt "Betrieb" steht das Erkenntnisobjekt "Arbeitnehmer". Damit ergibt sich eine zweite Blickrichtung, die von den Arbeitnehmern ausgeht und grundsätzlich bei den Wirtschaftsbetrieben endet. Die Frage nach den Gründen der Fluktuation läßt sich deshalb auch dadurch beantworten, daß die subjektiven Abgangsmotive der einzelnen Arbeitnehmer untersucht werden. Eine zweckmäßige Auswertung ist dann über die Systematisierung solcher Merkmale zu erreichen, die als Verursachungsfaktoren bezeichnet werden sollen. Verursachungsfaktoren sind also Merkmale, die aus der Sicht der Arbeitnehmer über die betriebliche Fluktuation Auskunft geben.

Die unterschiedlichen Beurteilungen der Fluktuation sind zweifellos darauf zurückzuführen, daß die beiden entscheidenden Blickrichtungen von den Autoren nicht einwandfrei erkannt und getrennt worden sind. Wenn eine solche Unterscheidung vorgenommen wird, dann trifft die häufig angeführte Vielschichtigkeit der Fluktuationsursachen[1)] nur in geringem Umfang für die Beeinflussungsfaktoren zu. Diese lassen sich meist ohne Schwierigkeiten in den Betrieben statistisch erfassen und auswerten, sofern die Notwendigkeit dafür erkannt wird. Die Verursachungsfaktoren entziehen sich aber einer solchen Behandlung. Sie sind wegen der Vielzahl der möglichen Abgangsmotive äußerst vielschichtig.

---

1) Zoufall hat in einer Stellungnahme darauf hingewiesen, daß die Erscheinung der Fluktuation so vielfältig sei wie das ganze Wirtschaftsleben selbst - vgl. Zoufall, Gerhard: "... näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6. Jg. 1958, S. 115; ferner Artikel "Zugvögel am Arbeitsmarkt", o. V. in Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik, 4. Jg. 1958, S. 457

Häufig ist der Abgang eines Arbeitnehmers auf das Zusammenwirken mehrerer Motive zurückzuführen. Bei solchen Motivkombinationen sind die Anteile der einzelnen Komponenten nur in Ausnahmefällen erkennbar und zu beurteilen. Vielfach sind weder die betroffenen Arbeitnehmer noch außenstehende Beobachter in der Lage, Einflüsse persönlicher Art von solchen sachlicher Art zu unterscheiden. Jeder Systematisierungsversuch führt deshalb zwangsläufig zu einer willkürlichen Bewertung der Verursachungsfaktoren, vor allem aber dann, wenn Kündigungen zu verzeichnen sind, die durch spontane Reaktionen zustande kamen.

Nur wenige der Betriebe haben für diese Untersuchung Statistiken der Abgangsursachen zur Verfügung gestellt. Das statistische Material fußt vorwiegend auf einfachen Befragungen der ausscheidenden Arbeitnehmer nach den Gründen ihres Ausscheidens. Ihr Aussagewert war deshalb lediglich für die einzelnen Betriebe von größerer Bedeutung und im übrigen von dem Grad der Sorgfalt abhängig, der bei den Befragungen und bei der Auswertung der Antworten angewandt wurde. Überdies waren die Statistiken von so unterschiedlicher Qualität, daß sie für eine detaillierte Zusammenfassung der Verursachungsfaktoren nicht zu verwenden waren. Die an eine Untersuchung zu stellenden Anforderungen lassen sich lediglich dann einhalten, wenn die Betriebe über soziologisch und psychologisch gut geschulte Mitarbeiter verfügen. Nur so kann die Befragung von Arbeitnehmern erfolgversprechend durchgeführt und eine methodisch einwandfreie Auswertung der Ergebnisse erreicht werden[1].

Aufgrund der Untersuchungsmethode konnte das zur Verfügung stehende statistische Material die Arbeitnehmerfluktuation

---

1) Im Frühjahr 1960 traf der Verfasser anläßlich eines Besuches bei einem der untersuchten Betriebe eine Gruppe von Soziologen. Diese gehörten einem soziologischen Forschungsinstitut einer westdeutschen Universität an und waren von der Betriebsleitung beauftragt, die Ursachen der ungewöhnlich hohen Fluktuation zu ergründen. Die Untersuchungsergebnisse sind von der Betriebsleitung aber nicht zur Veröffentlichung freigegeben worden.

lediglich aus der Sicht der Betriebe hinreichend erklären. Der Schwerpunkt dieser Arbeit liegt deshalb bei den Beeinflussungsfaktoren. Diese eignen sich auch für überbetriebliche Untersuchungen weitaus besser als Verursachungsfaktoren, die letztlich auf subjektiven Vorstellungen und Einschätzungen der Arbeitnehmer beruhen und Systematisierungsversuchen nur schwer zugänglich sind. Das ist bereits der Fall, wenn infolge unterschiedlicher Arbeitsanforderungen in mehreren Betrieben eines Unternehmens unvergleichbare Verhältnisse herrschen. Eine überbetriebliche Untersuchung ist dann nicht mehr durchführbar, wenn - wie hier - die Zahl der vergleichsstörenden Faktoren unüberschaubar ist[1]. Der Einfluß der Arbeitsbedingungen auf das Verhalten der Arbeitnehmer kann nicht einmal in jedem Betrieb, sondern mutmaßlich nur in einzelnen Betriebsabteilungen erfolgversprechend untersucht werden. In diesem Rahmen konnte jedenfalls Mayo seine Forschungen im Unternehmensbereich der Western Electric Company (USA) vornehmen[2]. Später haben sich englische Wissenschaftler mit dem Zusammenhang von Fluktuation und "Absentism" beschäftigt[3]. Untersuchungen dieser Art wie auch die Forschungen von A.K. Rice lassen sich jedoch lediglich in einzelbetrieblichen Bereichen durchführen[4].

Der Lohn und die Arbeitsbedingungen sind zweiseitig erfaßbare und beiden Betrachtungsebenen gemeinsame Merkmale. Sie müßten deshalb sowohl bei den Beeinflussungsfaktoren als

---

1) Das gilt z.B. auch für eine Untersuchung des Krankenstandes, besonders aber für die Prüfung der Frage, ob ein Zusammenhang zwischen Fluktuation und Krankenstand besteht.

2) Mayo, Elton: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/M. 1949

3) Crowther, John: "Absence and Turnover in the Divisions of One Company, 1950-1955", in Occupational Psychology, October 1957

4) Rice, A.K.: " The Relative Independence of Sub-Institutions as Illustrated by Departmental Labour Turnover", in Human Relations, Vol. V, S. 83 ff. - ferner ders.: "Institutional and Subinstitutional Determinants of Change in Labour Turnover", in Human Relations, Vol. V, S. 347 ff.

auch bei den Verursachungsfaktoren berücksichtigt werden, sofern das Untersuchungsmaterial ihre Herausstellung zuläßt. Diese Voraussetzung war hier jedoch nicht gegeben, so daß beide Merkmale der Vollständigkeit halber in einem späteren Abschnitt zu behandeln sind. Auch die Verursachungsfaktoren konnten aus denselben Gründen nicht in der bei den Beeinflussungsfaktoren angewandten Form untersucht werden. Deshalb sind die für den Aufbau einer Ursachenstatistik zu beachtenden Grundsätze herausgestellt und durch die Auswertung der verfügbaren Ursachenstatistiken ergänzt worden. So konnte ein Rahmen abgesteckt werden, innerhalb dessen weitere Untersuchungen der Verursachungsfaktoren vorzunehmen sind.

2. Untersuchung von Beeinflussungsfaktoren

a) Der Einfluß des Standortes auf die betriebliche Fluktuation

Sehr häufig wird die Ansicht geäußert, daß das Ausmaß der betrieblichen Fluktuation weitgehend von der Situation auf den lokalen Arbeitsmärkten abhängt. Gleichbedeutend damit ist die Vermutung, daß Betriebe in wirtschaftlichen Ballungszentren stärker von der Fluktuation betroffen werden als Betriebe in industriearmen Gebieten[1]. Dadurch kann der Eindruck hervorgerufen werden, als ob mit der Standortwahl - in der Vergangenheit wie für die Zukunft - die Höhe der betrieblichen Fluktuation gleichsam unausweichlich vorherbestimmt ist. Viele Unternehmen haben in den letzten Jahren Zweigbetriebe in ländlichen Gegenden errichtet. Es ist oft als Bestätigung der oben genannten Ansicht ausgelegt worden, wenn solche Neugründungen ausdrücklich als Maßnahme gegen die Fluktuation hingestellt wurden[2].

Aus diesen Gründen ist eine Überprüfung der Frage notwendig, ob ein Zusammenhang zwischen dem Ausmaß der Fluktuation und den betrieblichen Standorten besteht. Als Prüfungskriterien konnten die Standortbereiche und die Ortsgrößen der betrieblichen Standortgemeinden herangezogen werden.

aa) Der Einfluß der Standortbereiche

Die Fluktuationskennzahlen der untersuchten Betriebe sind in der Abbildung 2 auf einer Umrißkarte der Bundesrepublik Deutschland jeweils an den Betriebsstandorten aufgetragen worden[3]. Eine erste Betrachtung zeigt schon, daß die Zahlen

---

1) So auch Schlüter, Helmut: "Fluktuation, eine zeitgemäße Untersuchung", in Arbeit und Sozialpolitik, 12.Jg. S. 159

2) Das war z.B. der Fall bei der Württembergischen Metallwarenfabrik Geislingen(siehe FAZ Jg. 1960,Nr. 209, S.14); ferner bei der Salamander AG. Kornwestheim (FAZ Jg.1960, Nr. 131, S.15) und bei der Felina GmbH.Mannheim (FAZ Jg. 1960, Nr. 112, S. 22)

3) Vgl. Abbildung 2 auf der folgenden Seite d.A.

STANDORTE UND FKZ DER UNTERSUCHTEN BETRIEBE

ABBILDUNG 2

123 BETRIEBE · JAHR 1959

der Betriebe in den erkennbaren Ballungszentren stark voneinander abweichen. Im Wirtschaftsraum Hamburg z.B. sind Fluktuationskennzahlen von 7,4 bis 41,3, im Ruhrgebiet von 8,2 bis 45,8 und im Rhein-Main-Gebiet von 9,9 bis 36,0 zu beobachten. Diese Differenzen lassen sich mit der Vorstellung einer höheren Fluktuation in den Ballungszentren nicht ohne Schwierigkeiten vereinbaren. Es ist jedoch darauf hinzuweisen, daß die noch innerhalb der Ballungszentren bestehenden Standortunterschiede für die Differenzen verantwortlich sein können. Zweifel sind auch deshalb angebracht, weil die erfaßten Betriebe jedes Standortbereichs verschiedenen Branchen angehören. Es ist durchaus denkbar, daß die beobachteten Unterschiede darauf zurückgeführt werden müssen. Aus dem vorliegenden Untersuchungsmaterial konnten aber keine ausreichend besetzten Gruppen gebildet werden, die eine Überprüfung der genannten Einwände ermöglichten.

Diese Anforderungen wurden durch Unterlagen erfüllt, die der Verband der Textilunternehmer Mönchen-Gladbach, Rheydt und Umgebung freundlicherweise zur Verfügung stellte. Im Rahmen der verbandseigenen Erhebung wurden 87 Betriebe der Textilindustrie erfaßt. Damit ist die Forderung nach einer größeren Zahl gleichartiger Betriebe innerhalb eines Standortbereichs berücksichtigt. Der Erhebung sind die für diesen Zusammenhang wesentlichen Angaben entnommen und in der Tabelle 1 wiedergegeben worden[1]. Die Daten selbst erlaubten lediglich eine qualitative Betrachtung. Es ist deshalb unbeachtlich, daß der Erhebungszeitraum nicht mit dem für die vorliegende Arbeit gewählten Untersuchungszeitraum übereinstimmt. Auch den voneinander abweichenden Fluktuationsbegriffen und der unterschiedlichen Kennzahlberechnung kommt nur eine untergeordnete Bedeutung zu. Da sich die Textilindustrie in den letzten Jahren einer schweren Krise ausgesetzt sah, könnte das Heranziehen einer Erhebung aus diesem Indu-

1) Vgl. Tabelle 1 auf der folgenden Seite d.A.

Tabelle 1:

Zusammenstellung der Fluktuationskennzahlen von Textilbetrieben im Verbandsbereich des Vereins der Textilunternehmer Mönchen-Gladbach, Rheydt und Umgebung e. V.[1].

Zahl der Betriebe	Betriebsart	Zahl der Beschäftigten	FKZ (S) niedrigste	FKZ (S) Ø	FKZ (S) höchste
15	Baumwoll- und Zellwollspinnereien	4937	11,2	28,7	43,3
16	Baumwoll- und Zellwollwebereien	1514	0,0	22,5	37,3
5	Spinnwebereien	2979	18,5	24,1	31,2
3	Kammgarnspinnereien	1615	22,6	25,1	27,0
14	Tuchwebereien	2196	16,1	24,2	42,0
4	Volltuchfabriken	3451	13,1	23,6	29,2
3	Dekorationsstoff- und andere Webereien	286	12,4	25,3	33,9
13	Seidenwebereien	1100	2,9	16,4	34,0
7	Garnhersteller, Zwirnereien	722	0,0	17,3	34,0
7	Veredelungsbetriebe	606	3,4	23,5	37,2
87		19406			

1) Die Untersuchung wurde von dem Verband freundlicherweise zur Verfügung gestellt.
Erhebungszeitraum: 1. 7. 1959 bis 30. 6. 1960
Untersuchungsbereich: Etwa 60 % der Mitgliedsbetriebe des Verbandes
Fluktuationskennzahlberechnung: Hier nach der Schlüterformel; als durchschnittliche FKZ-Werte sind gewogene Durchschnitte verwendet worden.
Fluktuation: Hier alle Abgänge ohne die Mindestfluktuation, d. h. ohne Abgänge infolge Alters, Krankheit etc.

striezweig Kritik hervorrufen. Die Zahlenangaben werden jedoch keineswegs für eine quantitative Analyse, sondern lediglich als Beweis für auftretende Differenzen herangezogen und interpretiert.

Die Erhebung in der Tabelle 1 hat überdies den Vorteil, daß die einbezogenen Betriebe nach unterschiedlichen Betriebsarten aufgegliedert sind. Für die einzelnen Betriebsarten sind auch weiterhin erhebliche Kennzahldifferenzen festzustellen, die durch noch bestehende Standortunterschiede innerhalb des untersuchten Standortbereichs hervorgerufen sein könnten. Da eine Eliminierung dieser Einflüsse nicht möglich war, ist die angeführte Überlegung weder zu beweisen noch zu widerlegen. Das Ergebnis läßt aber vermuten, daß derart beträchtliche Differenzen nur zu einem Teil auf die noch bestehenden Standortunterschiede zurückgeführt werden können. Die eingangs erwähnte These, daß Betriebe in Ballungszentren eine höhere Fluktuation aufweisen als solche in industriearmen Gebieten, ist daher in dieser Formulierung zumindest irreführend und kann zu Trugschlüssen verleiten. Besonders die Vorstellung eines annähernd gleichen Fluktuationsniveaus aller Betriebe eines Standortbereichs ist durch das Untersuchungsergebnis einwandfrei widerlegt worden. Der Einfluß der Standortbereiche auf das Ausmaß der betrieblichen Fluktuation darf deshalb keineswegs überbewertet werden. Wie noch zu zeigen ist, sind Anhaltspunkte in ausreichender Zahl vorhanden, die auf eine Geringfügigkeit dieses Einflusses hinweisen.

Gleichzeitig wird durch die Differenzen bewiesen, daß die Kenntnis der Durchschnittsfluktuation einer Branche oder sogar einer Betriebsart innerhalb einer Branche praktisch ohne Bedeutung ist. Vor allem aber kann aus einer bekannten Durchschnittsfluktuation nicht auf das Ausmaß der Fluktuation eines Betriebes zurückgeschlossen werden, der zur gleichen Branche gehört und im gleichen Standortbereich ansässig ist. Wesentlich andere Aussagen als diese

waren auch nicht für den Fall zu erwarten, daß eine Aufgliederung des gesamten Untersuchungsmaterials nach Branchen durchgeführt werden konnte. Dadurch wird das Fehlen einer Branchenuntersuchung im Ergebnis jedenfalls kompensiert, obwohl es sich für die Bearbeitung des Untersuchungsmaterials weiterhin nachteilig bemerkbar macht. Für alle Teiluntersuchungen gilt, daß der Einfluß unterschiedlicher Branchen nicht eliminiert werden konnte, sondern noch im Ausgangsmaterial enthalten ist. Dieser Nachteil ist jedoch materialbedingt und trifft außerdem für jedes andere Untersuchungsmerkmal zu.

bb) Der Einfluß der Ortsgrößen

Zu den wesentlichen Charakteristika des betrieblichen Standortes gehören zweifellos Angaben über die Standortgemeinde. Für die Überprüfung eines Standortes müssen u. a. auch die Verhältnisse auf dem lokalen Arbeitsmarkt einer näheren Betrachtung unterzogen werden. Dabei kommt der Ortsgröße der Standortgemeinde eine Bedeutung zu.

Es ist deshalb denkbar, daß von der Ortsgröße der Standortgemeinde ein stärkerer Einfluß auf die Fluktuation ausgeht als von dem Standortbereich. Diese These bedarf einer Erläuterung, weil offensichtlich eine Überschneidung vorzuliegen scheint. Unabhängig von der Frage des Einzugsbereichs ist es vertretbar, Großstädte als selbständige Standortbereiche anzusehen. Insoweit könnte einfach auf die Ausführungen im vorhergehenden Abschnitt verwiesen werden, weil alle Folgerungen auch dann aufrechtzuerhalten sind, wenn in den Ausgangsüberlegungen Großstädte berücksichtigt worden wären. Hier ist jedoch zu überprüfen, ob die Fluktuation dadurch beeinflußt wird, daß ein untersuchter Betrieb seinen Standort in einer Klein-, Mittel- oder Großstadt hat. Deshalb erübrigt sich die Einbeziehung von Großstädten in diesem Zusammenhang keineswegs.

Für die Tabelle 2 sind die untersuchten Betriebe zunächst nach ansteigenden Einwohnerzahlen der Standortgemeinden geordnet und diese dann zu Ortsgrößenklassen zusammengefaßt worden. Aus der Tabelle wird ersichtlich, daß die vorgenommene Klasseneinteilung von der Form abweicht, die für eine Beantwortung der Fragestellung ausreichen müßte. Normalerweise werden Städte mit weniger als 20 000 Einwohnern als Kleinstädte, solche mit weniger als 100 000 Einwohnern als Mittelstädte und Städte mit mehr als 100 000 Einwohnern als Großstädte bezeichnet. Im Gegensatz dazu sind hier weitere Klassen für die statistische Bearbei-

tung gebildet worden, obwohl bei der folgenden Interpretation die übliche Klasseneinteilung wieder beachtet wird. Die Ursachen dafür sind materialbedingt und in der ungleichmäßigen Verteilung der untersuchten Betriebe auf die herkömmlichen Ortsgrößenklassen zu suchen.

Tabelle 2:

Die durchschnittlichen FKZ-Werte für Ortsgrößenklassen der Standortgemeinden (123 Betriebe).

Rangfolge	Ortsgrößenklassen in 1 000 Einw.	Zahl der Betr. (f)	Belegsch.-Summen aller Betriebe der Gruppe	FKZ		
				Ang.	Lohn.	zus.
1	- 20	24	49 516	8,2	16,0	14,9
2	20- 50	11	90 928	8,1	12,1	11,7
3	50- 100	8	75 822	6,3	10,9	10,0
4	100- 500	26	109 281	15,3	19,5	18,4
5	500- 1000	30	210 057	13,6	22,5	19,2
6	über 1000	24	75 823	12,2	23,9	20,8

Die Summen der Durchschnittsbelegschaften und der Abgänge aller Betriebe der einzelnen Ortsgrößenklassen sind zunächst ermittelt worden. Für die Tabelle 2 sind dann auf dieser Basis Fluktuationskennzahlen für jede Ortsgrößenklasse berechnet. Das bedeutet, daß jede Ortsgrößenklasse als ein Betrieb angesehen worden ist. Dadurch wurde praktisch das Ursprungsmaterial mit den Durchschnittsbelegschaften gewichtet und der Einfluß eliminiert, der von den unterschiedlichen Betriebsgrößen der untersuchten Betriebe ausgeht. Obwohl die Untersuchung des Einflusses der Zusammensetzung der Belegschaften später erfolgen soll, sind hier Fluktuationskennzahlen für Lohn- und Gehaltsempfänger getrennt und auch für beide Gruppen zusammen berechnet worden. Diese Aufgliederung dient jedoch lediglich einer Kontrolle des Ergebnisses und stellt deshalb keinen unerlaubten Vorgriff dar.

Eine Betrachtung des Verhaltens der Fluktuationskennzahlen aller drei beobachteten Belegschaftsgruppen zeigt, daß im Bereich der ersten drei Ortsgrößenklassen alle Werte abnehmen. Ihren Tiefpunkt erreichen sie bei der dritten Ortsgrößenklasse. Danach steigen sie sprunghaft auf ein relativ hohes Niveau. Während die Werte für Angestellte wiederum leicht abnehmen, steigen die der Lohnempfänger stetig an. Das Abfallen der Werte für Angestellte wird durch den Anstieg bei den Lohnempfängern überkompensiert, so daß für die Gesamtbelegschaft ein geringerer Zuwachs festzustellen ist als bei den Lohnempfängern. Insgesamt ist das Niveau bei Lohnempfängern wesentlich höher als bei Angestellten.

Um nähere Aufschlüsse über den beobachteten Sprung der Fluktuationskennzahlen in allen drei Gruppen zu gewinnen, wurde die Ortsgrößenklasse (4) nochmals unterteilt. Dieses Ergebnis ist in der Tabelle 2 a wiedergegeben worden.

Tabelle 2 a:

Rang-folge	Ortsgrößen-klassen in 1000 Einw.	Zahl der Betr.	Belegsch.-Summen aller Betriebe der Gruppe	FKZ		
				Ang.	Lohn.	zus.
4 a	100 - 200	9	34 476	9,9	9,7	10,2
4 b	200 - 250	10	29 712	12,8	20,9	18,0
4 c	250 - 500	7	45 093	18,5	27,6	25,0

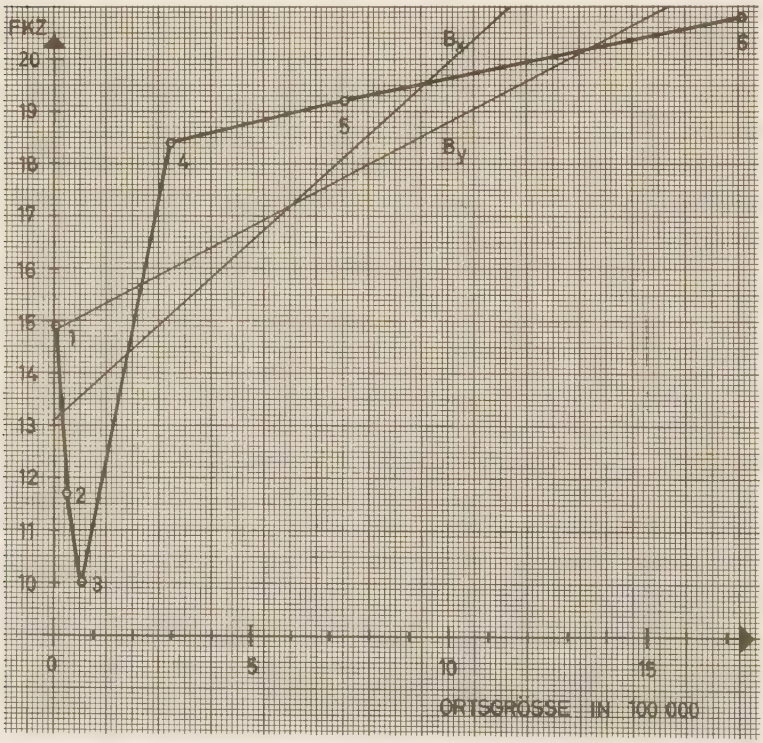
Die Tabelle 2 a zeigt, daß der zu untersuchende Sprung noch nicht in der Untergruppe (4 a), sondern erst danach auftritt. Obwohl nun die einzelnen Betriebe jeder Untergruppe einer näheren Betrachtung unterzogen wurden, konnten keine Hinweise auf die Ursachen des Sprunges gewonnen werden.

In der Abbildung 3 wurden die Ausgangsdaten der Tabelle 2

graphisch dargestellt. Dabei sind die Durchschnittswerte der Ortsgrößenklassen auf der Abszisse und die dazugehörigen Fluktuationskennzahlen auf der Ordinate eingetragen worden.

Abbildung 3:

Die Fluktuationskennzahlen für nach Ortsgrößenklassen zusammengefaßte Betriebe, geordnet in der Reihenfolge der Durchschnitte der Ortsgrößenklassen (123 Betriebe)



In die Abbildung 3 sind ferner die den X- und Y-Werten zugehörigen Regressionsgeraden Bx und By eingetragen worden. Für ihre Berechnung wurde berücksichtigt, daß die

einzelnen Wertpaare der Ortsgrößenklassen nicht als gleichberechtigt angesehen werden dürfen. Deshalb wurden die Ausgangsdaten (X, Y) mit der Zahl der Betriebe je Ortsgrößenklasse gewichtet. Das Ergebnis der Berechnungen kann aus der Arbeitstabelle 3 entnommen werden.

Tabelle 3:

Arbeitstabelle zur Berechnung der Regressions- und Korrelationskoeffizienten für die Ausgangswerte der Abbildung 3

(1.) Ausgangswerte

x	y	f
0,1	14,9	24
0,35	11,7	11
0,75	10,0	8
3,0	18,4	26
7,5	19,2	30
17,5	20,8	24
		$\Sigma f = 123$

Dabei stellen die X-Werte die Durchschnitte der Ortsgrößenklassen, die Y-Werte die durchschnittlichen Fluktuationskennzahlen je Ortsgrößenklasse und die f-Werte die Zahl der Betriebe je Ortsgrößenklasse dar.

(2.) bearbeitete Werte

$x \cdot f$	$y \cdot f$	$dx = x - \bar{x}$	$dy = y - \bar{y}$	$f \cdot dx^2$	$f \cdot dy^2$	$f \cdot dx \cdot dy$
2,4	357,6	- 5,88	- 2,3	829,7856	126,96	324,576
3,85	128,7	- 5,63	- 5,5	348,6659	332,75	340,615
6,0	80,0	- 5,23	- 7,2	218,8232	414,72	301,248
78,0	478,4	- 2,98	1,2	230,8904	37,44	- 92,976
225,0	576,0	1,52	2,0	69,3120	120,0	91,2
420,0	499,2	11,52	3,6	3185,0496	311,04	995,328
$\Sigma xf =$ 735,25	$\Sigma yf =$ 2119,9			$Sxx =$ 4882,5267	$Syy =$ 1342,91	$Sxy =$ 1959,991

wobei $\bar{x} = \frac{\Sigma fx}{\Sigma f} = \frac{735,25}{123} = 5,9776423 \approx 5,98$

und $\bar{y} = \frac{\Sigma fy}{\Sigma f} = \frac{2\,119,9}{123} = 17,234959 \approx 17,2$ ist.

(3.) Berechnung der Regressionskoeffizienten

Der Regressionskoeffizient für x-Werte lautet:

$$\frac{Sxy}{Syy} = \frac{1\,959,991}{1\,342,91} = 1,459103$$

Daraus kann die Regressionsgerade Bx bestimmt werden:

$$x = \bar{x} + \frac{Sxy}{Syy} (y - \bar{y})$$

$$x = 5,98 + 1,4595 (y - 17,2)$$

$$y = 13,1 + 0,686\ x$$

Der Regressionskoeffizient für y-Werte lautet:

$$\frac{Sxy}{Sxx} = \frac{1959,991}{4882,5267} = 0,40143$$

Damit läßt sich die Regressionsgerade By bestimmen:

$$y = \bar{y} + \frac{Sxy}{Sxx} (x - \bar{x})$$

$$y = 17,2 + 0,40143 (x - 5,98)$$

$$y = 14,8 + 0,40143\ x$$

Die in der Abbildung 3 eingezeichneten Regressionsgeraden Bx und By genügen jeweils der Gleichung $y = 13,1 + 0,686\ x$ bzw. $y = 14,8 + 0,40143\ x$. Ihre Lage in der Abbildung 3

deutet auf einen näheren Zusammenhang hin. Da das Quadrat des Korrelationskoeffizienten über die Streuung der Regressionswerte aussagt, ist die Berechnung anschließend hinzugefügt worden.

(4.) Berechnung des Korrelationskoeffizienten r

$$r = \frac{Sxy}{\sqrt{Sxx\ Syy}}$$

$$r = \frac{1959,991}{\sqrt{4888,5267 \times 1342,91}}$$

$$r = \frac{1959,991}{\sqrt{6564851,390697}}$$

$$r = \frac{1959,991}{2600,933}$$

$$r = 0,753572$$

Der ermittelte Korrelationskoeffizient r ist positiv und gibt einen schwachen bis mittleren Zusammenhang an. Aus dem ins Quadrat erhobenen Korrelationskoeffizienten (R^2) kann entnommen werden, welcher Anteil der Streuung der durchschnittlichen Fluktuationskennzahlen sich aus der Veränderung der Ortsgrößenklassen ergibt. $R^2 = 0,56787$ drückt dann das Verhältnis der Streuung der Werte der Regressionsgeraden zu der Gesamtstreuung aus. Als Bestimmungsmaß kann die bei Ferber angeführte Formel[1)]

$$1 = \frac{\text{erklärte Varianz}}{\text{Gesamtvarianz}}$$

herangezogen werden. Daraus ergibt sich, daß etwa 57 %

---

1) Ferber, Robert: Statistical Techniques in Market Research, New York - Toronto - London 1949, S. 313

der Veränderungen der y-Werte auf Veränderungen der x-Werte beruhen, oder mit anderen Worten: Die zur Verfügung stehenden und aufbereiteten Ausgangsreihen deuten auf einen Zusammenhang hin, der darin besteht, daß 57 % der Veränderungen der durchschnittlichen Fluktuationskennzahlen durch Veränderungen der Ortsgrößenklassen hervorgerufen werden. Die unerklärte Varianz ist aus der Ergänzung zu 100 zu berechnen und beträgt rund 43 % der Gesamtstreuung.

Es läßt sich im einzelnen nicht feststellen, ob der aus dem verfügbaren Untersuchungsmaterial bestimmte Zusammenhang als einwandfrei gelten kann. Diese Einschränkung ist wegen der schon genannten Mängel der Ausgangsdaten[1] sowie wegen der Vereinfachungen angebracht, die bei der statistischen Aufbereitung vorgenommen werden mußten. Es muß weiter dahingestellt bleiben, ob sich der berechnete Zusammenhang auch dann ergibt, wenn andere Betriebe in die Untersuchung einbezogen worden wären, d. h. ob er von allgemeiner Gültigkeit ist. Diese Frage läßt sich ebenfalls nicht beantworten, weil die Repräsentanz des vorliegenden Untersuchungsmaterials nicht zu beweisen ist[2]. Das Ergebnis darf jedoch als Annäherungswert angesehen werden, der zumindest einen groben Überblick über den Einfluß der Ortsgrößen der Standortgemeinden auf die betriebliche Fluktuation vermittelt.

Der Zusammenhang zwischen den Ortsgrößenklassen der betrieblichen Standortgemeinden und der Fluktuation wird sich zunächst auf die Vor- und Nachteile des Lebens und der Lebenshaltung in Groß-, Mittel- und Kleinstädten zurückführen lassen, die als bekannt vorausgesetzt werden. Die verhältnismäßig niedrige Fluktuation der Betriebe in Kleinstädten ist mutmaßlich durch die nur geringen Möglichkeiten zum

---

1) Vgl. besonders den Abschnitt über das empirische Material, S. 78 ff. dieser Arbeit.

2) Vgl. den Abschnitt über die statistische Aufbereitung des Untersuchungsmaterials, S. 84 ff. dieser Arbeit.

Arbeitsplatzwechsel hervorgerufen worden. Viele Arbeitnehmer aus Kleinstädten werden einen Wechsel nicht ohne eine gleichzeitige Veränderung des Wohnsitzes vornehmen können, ein Umstand, der sich oft als starkes Hindernis erweisen wird. Eine weitere Erschwerung wird dann entstehen, wenn sich der Arbeitsweg in dem Fall unzumutbar verlängert, daß der Arbeitnehmer zwar seinen Betrieb, nicht aber seinen Wohnsitz wechseln möchte. In mittleren Städten sind häufig schon wesentliche Vorteile gegenüber einem Leben in Kleinstädten gegeben, ohne daß sich aber die Nachteile des Großstadtlebens voll einstellen. Obwohl in dieser Ortsgrößenklasse mehr Möglichkeiten zum Arbeitsplatzwechsel bestehen, scheinen die genannten Gründe das Verhalten der Arbeitnehmer zu beeinflussen. Die Folge ist, daß die Fluktuation der Betriebe in Mittelstädten am geringsten ist. Die starke Fluktuation der Großstadtbetriebe ist auf die vielfältigen Möglichkeiten zum Arbeitsplatzwechsel zurückzuführen, die häufig ohne eine Wohnsitzveränderung und auch ohne eine wesentliche Verlängerung des Arbeitsweges durchgeführt werden können. Daneben wird auch die Anonymität des Lebens in Großstädten eine Bedeutung haben und sich mutmaßlich auf das Arbeitsleben in irgendeiner Form auswirken. Es hat außerdem den Anschein, als ob der von Großstädten offensichtlich ausgehende Sog vornehmlich die jüngere Bevölkerung der Kleinstädte erfaßt und die Mittelstädte relativ wenig berührt.

b) Der Einfluß der Betriebsgröße auf die betriebliche Fluktuation

Es ist denkbar, daß zwischen der Größe eines Betriebes - gemessen an der Zahl der beschäftigten Arbeitnehmer - und der Fluktuation ein Zusammenhang besteht. Besonders von handwerklichen und industriellen Kleinbetrieben ist in der Vergangenheit immer beklagt worden, daß Großbetriebe wegen der höheren Sozialleistungen beim Wettlauf um die Gunst der Arbeitnehmer im Vorteil sind. Da aber die gesetzlichen und tariflichen Sozialleistungen in fast allen Wirtschaftszweigen gleich sind, führt Conradi die vermehrte Abwanderung aus handwerklichen Betrieben auf die freiwilligen Sozialleistungen der Großbetriebe zurück[1]. In der Tat konnte Spiegelhalter kürzlich ein solches Gefälle der freiwilligen Sozialleistungen von Großbetrieben über Mittel- zu Kleinbetrieben hin feststellen[2]. Zoufall vermutet darüberhinaus, daß nicht nur in Großbetrieben mit guten Sozialleistungen, sondern auch in Kleinbetrieben mit "familiärem Charakter" die Fluktuation gering sei[3]. Der Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Fluktuation ist jedoch zunächst einwandfrei nachzuweisen, bevor seine Ursachen berücksichtigt werden können. Damit eine Beeinträchtigung der Meßergebnisse vermieden wird, ist es sogar erforderlich, den Einfluß von unterschiedlichen Sozialleistungen zu eliminieren.

Das vorliegende Untersuchungsmaterial entsprach dieser Anforderung jedenfalls in idealer Weise, weil alle Unterlagen von Großunternehmen bzw. Konzernen zur Verfü-

---

1) Conradi, Heinz: Die Abwanderung der Handwerker in die Industrie, Studien und Berichte des Forschungsinstitutes für Handwerkswissenschaft an der Universität Frankfurt 1962, S. 42 f.

2) Spiegelhalter, Franz: "Die Struktur der betrieblichen Sozialleistungen", in Der Arbeitgeber, 12. Jg. S. 459 ff., 499 ff. und 565 ff.

3) Zoufall, Gerhard: ". . . näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6. Jg. 1958, S. 115

gung gestellt sind. Das Ursprungsmaterial brauchte deshalb nicht von dem Einfluß bereinigt zu werden, der von den beobachteten unterschiedlichen Sozialleistungen in einzelnen Betriebsgrößenklassen ausgeht. Selbstverständlich sind dennoch Überschneidungen zwischen den einzelnen Klassen sowie auch extreme Unterschiede innerhalb einer Klasse möglich. Diese beruhen darauf, daß das beobachtete Gefälle nur einen wahrscheinlichen, nicht aber einen gesetzmäßigen Zusammenhang wiedergibt.

Nachteilig wirkte sich dagegen aus, daß die Verteilung der untersuchten Betriebe auf Betriebsgrößenklassen nicht einer Normalverteilung entspricht. Dieser Mangel ist auf die schon erwähnten Schwierigkeiten bei der Materialgewinnung zurückzuführen[1], besonders aber darauf, daß Klein- oder Mittelbetriebe nicht in die Untersuchung einbezogen werden konnten. Lediglich 37 der untersuchten Betriebe hatten weniger als 1 000 Beschäftigte und sind - nach der von Spiegelhalter vorgenommenen Unterteilung - zu den Klein- oder Mittelbetrieben zu zählen. Alle diese Betriebe sind jedoch rechtlich und wirtschaftlich unselbständig und insoweit nicht mit herkömmlichen Klein- oder Mittelbetrieben vergleichbar. Das spricht aber keineswegs dagegen, daß diese Betriebe bei einer Betrachtung der Ortsgrößenklassen der Standortgemeinden oder der Betriebsgrößenklassen nicht mit Klein- oder Mittelbetrieben gleichgestellt werden dürfen. Gegen die Gleichstellung bestehen selbst dann keine grundsätzlichen Bedenken, wenn jedes dieser Betrachtungsmerkmale auf einen Zusammenhang mit der Fluktuation überprüft wird. Bei der Interpretation der Ergebnisse jedoch sind die oben angeführten Einschränkungen von erheblicher Bedeutung.

Für die Tabelle 4 sind die untersuchten Betriebe zunächst in der Reihenfolge ihrer durchschnittlichen Belegschafts-

---

1) Vgl. den Abschnitt über die Methoden zur Gewinnung des empirischen Ausgangsmaterials, S. 37 ff. dieser Arbeit

stärken geordnet worden. Danach wurden sechs Betriebsgrößenklassen gebildet und die Durchschnittsbestände und Abgänge aller Betriebe in jeder Klasse addiert. Auf dieser Basis sind dann durchschnittliche Fluktuationskennzahlen für jede Betriebsgrößenklasse ermittelt worden. Durch dieses Vorgehen wurden die Ausgangsdaten so behandelt, als ob in jeder Betriebsgrößenklasse nur ein einziger Betrieb vorhanden wäre. Auf diesem Wege wurde praktisch das Ursprungsmaterial jeder Klasse mit den jeweiligen Durchschnittsbelegschaften gewichtet und erreicht, daß sich die unterschiedlichen Betriebsgrößen nicht mehr innerhalb der gebildeten Klassen bemerkbar machen. Der Einfluß der Ortsgrößenklassen ist jedoch in dem Material enthalten und konnte für diese Betrachtung nicht eliminiert werden.

Tabelle 4:

Die durchschnittlichen FKZ-Werte für Betriebsgrößenklassen (123 Betriebe)

Rangfolge	Betriebsgrössenklassen	Zahl der Betr. (f)	Belegsch.-Summen aller Betriebe der Gruppe	FKZ		
				Ang.	Lohn.	zus.
1	0- 300	21	3 357	14,1	29,0	24,0
2	300- 1000	16	9 656	13,0	22,6	20,4
3	1000- 2000	21	28 176	11,8	21,3	18,4
4	2000- 5000	29	97 266	13,9	24,6	21,8
5	5000- 10000	21	144 518	9,4	16,2	15,0
6	über 10000	15	306 820	10,8	16,5	15,4

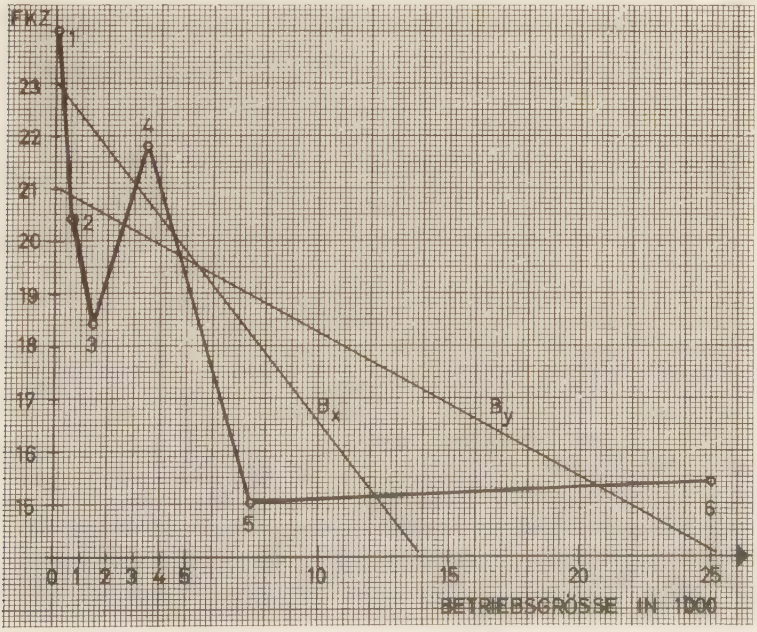
Die Tabelle läßt erkennen, daß die Fluktuation der Arbeitnehmer in den kleinsten Betrieben am höchsten ist. Der niedrigste Stand ist in der Betriebsgrößenklasse 5 zu beobachten, während in der nächstfolgenden Klasse

ein geringfügiges Ansteigen festzustellen ist. Das einheitliche Bild wird durch die Betriebsgrößenklasse 4 etwas beeinträchtigt, in der die Werte für alle drei Belegschaftsgruppen einen Sprung zeigten. Dieser Sprung konnte durch eine Aufteilung der Betriebe, wie sie bei der Untersuchung der Ortsgrößenklassen durchführbar war, nicht aufgeklärt werden. Alle vorgenommenen Unterteilungen konnten seine Ursachen nicht ergründen helfen.

Die Ausgangsdaten der Tabelle 4 sind in der Abbildung 4 graphisch dargestellt worden. Die Betriebsgrößenklassen wurden dabei als Durchschnitte auf der Abszisse und die entsprechenden Fluktuationskennzahlen auf der Ordinate aufgetragen.

Abbildung 4:

Die Fluktuationskennzahlen für nach Betriebsgrößenklassen zusammengefaßte Betriebe, geordnet in der Reihenfolge der Durchschnitte der Betriebsgrößenklassen (123 Betriebe)



Die den x- und y-Werten zugehörigen Regressionsgeraden Bx und By sind in die Abbildung 4 eingezeichnet worden. Bevor sie berechnet wurden, sind die Ausgangswerte (X, Y) mit der Zahl der Betriebe je Betriebsgrößenklasse gewichtet worden. So konnte erreicht werden, daß die einzelnen Wertpaare entsprechend ihrer Häufigkeit berücksichtigt wurden. Die Daten sind aus der Arbeitstabelle 5 zu entnehmen.

Tabelle 5:

Arbeitstabelle zur Berechnung der Regressions- und Korrelationskoeffizienten für die Ausgangswerte der Abbildung 4

(1.) Ausgangswerte

x	y	f
0,15	24,0	21
0,65	20,4	16
1,5	18,4	21
3,5	21,8	29
7,5	15,0	21
25,0	15,4	15
		$\Sigma f = 123$

Dabei stellen die x-Werte die Durchschnitte der Betriebsgrößenklassen, die y-Werte die durchschnittlichen Fluktuationskennzahlen je Betriebsgrößenklasse und die f-Werte die Zahl der Betriebe je Betriebsgrößenklasse dar.

(2.) bearbeitete Werte

$x \cdot f$	$y \cdot f$	$dx = x - \bar{x}$	$dy = y - \bar{y}$	$f \cdot dx^2$	$f \cdot dy^2$	$f \cdot dx \cdot dy$
3,15	504,0	- 5,37	4,5	605,5749	425,25	- 507,465
10,4	326,4	- 4,87	0,9	379,4704	12,96	- 70,128
31,5	386,4	- 4,02	- 1,1	339,3684	25,41	+ 92,862
101,5	632,2	- 2,02	2,3	118,3316	153,41	- 134,734
157,5	315,0	1,98	- 4,5	82,3284	425,25	- 187,110
375,0	231,0	19,48	- 4,1	5692,0560	252,15	-1198,020
$\Sigma xf =$ 679,05	$\Sigma yf =$ 2395,0			Sxx = 7217,1297	Syy = 1294,43	Sxy = - 2004,595

wobei $\bar{x} = \frac{\Sigma fx}{\Sigma f} = \frac{679,05}{123} = 5,5207371 \approx 5,52$

und $\bar{y} = \frac{\Sigma fy}{\Sigma f} = \frac{2\,395,0}{123} = 19,471545 \approx 19,5$ ist.

(3.) Berechnung der Regressionskoeffizienten

Der Regressionskoeffizient für x-Werte lautet:

$$\frac{Sxy}{Syy} = \frac{-\ 2004,595}{1294,43} = -\ 1,5486314$$

Daraus kann die Regressionsgerade Bx bestimmt werden:

$$x = \bar{x} + \frac{Sxy}{Syy}\ (y - \bar{y})$$

$$x = 5,52 - 1,548\ (y - 19,5)$$

$$y = 23,06 - 0,646\ x$$

Der Regressionskoeffizient für y-Werte lautet:

$$\frac{Sxy}{Sxx} = \frac{-\ 2004,595}{7217,1297} = -\ 0,27776$$

Damit läßt sich die Regressionsgerade By bestimmen:

$$y = \bar{y} + \frac{Sxy}{Sxx}\ (x - \bar{x})$$

$$y = 19,5 - 0,277\ (x - 5,52)$$

$$y = 21,029 - 0,277\ x$$

Die in die Abbildung 4 eingezeichneten Regressionsgeraden Bx und By genügen jeweils der Gleichung $y = 23,06 - 0,646\ x$ bzw. $y = 21,029 - 0,277\ x$. Ihre Lage in der Abbildung deu-

tet einen näheren Zusammenhang an. Die Berechnung des Korrelationskoeffizienten r ist anschließend vorgenommen worden, weil R^2 über die Streuung der Regressionswerte aussagt.

(4.) Berechnung des Korrelationskoeffizienten r

$$r = \frac{Sxy}{\sqrt{Sxx \; Syy}}$$

$$r = \frac{- 2004,595}{\sqrt{7217,1297 \times 1294,43}}$$

$$r = \frac{- 2004,595}{\sqrt{9342069,197571}}$$

$$r = \frac{- 2004,959}{3056,48}$$

$$r = 0,6558508$$

Der Korrelationskoeffizient ist negativ und läßt einen schwachen Zusammenhang vermuten. $R^2 = 0,430139$ gibt in Verbindung mit dem Bestimmungsmaß der Korrelation an, daß etwa 43 % der Veränderungen der durchschnittlichen Fluktuationskennzahlen auf Veränderungen der Betriebsgrößen beruhen. Die unerklärte Varianz berechnet sich aus der Ergänzung zu 100 und beträgt rund 57 % der Gesamtstreuung.

Für den berechneten Zusammenhang gelten nun die gleichen Vorbehalte, die schon bei der Betrachtung der Ortsgrößenklassen gemacht werden mußten. Erschwerend tritt hinzu, daß die Ausgangsdaten der vorliegenden Untersuchung nicht von dem Einfluß bereinigt werden konnten, der von den Ortsgrößenklassen ausgeht. Insoweit ist es fraglich, ob das hier ermittelte Ergebnis als einwandfrei gelten darf. Das zahlenmäßige Ergebnis besagt dann nur, bis zu

welchem Ausmaß Großbetriebe einen Vorsprung gegenüber kleineren Betrieben beim Wettlauf um die Gunst der Arbeitnehmer haben. Das wird entscheidend auf die größere Auswahl an Arbeitsplätzen zurückzuführen sein, die Großbetriebe Arbeitnehmern zur Auswahl anbieten können[1]. Die Anziehungskraft der Großbetriebe auf Arbeitnehmer ist demnach nicht so stark, wie es häufig vermutet wird. Diese Überlegung stimmt auch mit dem Ergebnis einer kürzlich erfolgten Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung überein[2]. Im einzelnen ist dabei festgestellt worden, daß verhältnismäßig mehr Männer aus Großbetrieben abwandern und in kleinere Betriebe hinüberwechseln als umgekehrt. Diese Beobachtung läßt sich bis zu einem gewissen Grade dadurch erklären, daß es für das Ansehen eines neuen Mitarbeiters in einem Kleinbetrieb sehr günstig sein kann, wenn er entsprechende Arbeitserfahrungen aus einem renomierten Großbetrieb mitbringt. Aus dem für diese Arbeit vorliegenden Untersuchungsmaterial ließ sich die genannte Tendenz weder beweisen noch entkräften. Das gilt jedoch nicht für die zweite Beobachtung der Bundesanstalt, daß vor allem Frauen aus Zwergbetrieben in mittlere und größere Unternehmen abwandern, um dort in den Genuß besserer sozialer Leistungen zu kommen[3]. Wie später noch nachzuweisen ist, haben weibliche Arbeitnehmer regelmäßig einen größeren Anteil am Arbeitsplatzwechsel als Männer. Dieses Ergebnis wurde aus einem Untersuchungsmaterial gewonnen, das ausschließlich von solchen Betrieben stammt, die hinsichtlich

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 75

2) "Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West) 1961", Sonderdruck aus den Amtlichen Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung Nürnberg 1962, S. 19

3) "Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West) 1961" a. a. O. S. 20

der Sozialleistungen Großbetrieben gleichzustellen sind. Die Vermutung der Bundesanstalt aber ist damit nicht ohne Schwierigkeiten zu vereinbaren. Auch bei der noch zu behandelnden Betrachtung der Verursachungsfaktoren ergeben sich bei weiblichen Arbeitnehmern völlig andersgelagerte Schwerpunkte der Abgangsmotive.

c) Der Einfluß der Belegschaftsstruktur auf die betriebliche Fluktuation

Es ist offensichtlich, daß die Zusammensetzung der Belegschaft eines Betriebes einen Einfluß auf die Gesamtfluktuation hat. Zur Überprüfung dieses Einflusses war es erforderlich, die Belegschaften der untersuchten Betriebe in Gruppen aufzuteilen, die sich jeweils durch ein gemeinsames Merkmal auszeichneten. Dabei konnte auf das Anstellungsverhältnis, das Geschlecht sowie auf das Lebens- und Dienstalter der beschäftigten Arbeitnehmer zurückgegriffen werden.

aa) Der Einfluß des Anstellungsverhältnisses

Im Jahresdurchschnitt 1959 beschäftigten 116 der untersuchten Betriebe insgesamt 105.638 Angestellte und 455.814 Lohnempfänger[1]. Zum Vergleich dazu waren im gleichen Zeitraum 1.228.400 Angestellte und 5.400.000 Lohnempfänger im Bereich der verarbeitenden Industrie der Bundesrepublik tätig[2]. Das bedeutet, daß die vorliegende Teiluntersuchung 8,2 % aller Angestellten und 8,45 % aller Lohnempfänger der verarbeitenden Industrie erfaßt.

Den durchschnittlichen Bestandszahlen aller 116 Betriebe standen bei den Angestellten 11.918 und bei den Lohnempfängern 83.515 Abgänge während des Jahres 1959 gegenüber. Aus diesen Zahlen ergeben sich auf der Basis der gewählten Berechnungsformel durchschnittliche Fluktuationskennzahlen von 11,3 für Angestellte und 18,3 für Lohnempfänger. Dieses Za hlenverhältnis zeigt mit großer Sicherheit den typischen Verhaltensunterschied der beiden Gruppen an. Lediglich in

---

1) Die Zahlen ergeben sich aus dem Anhang B, S.III ff.d.A.: Bei 7 der 124 Betriebe fehlten die Unterlagen, um eine einwandfreie Trennung der Fluktuation von Angestellten und Lohnempfängern zu ermöglichen. Diese Betriebe sind deshalb lediglich in der Gesamtspalte, nicht aber in den Spalten für Lohnempfänger und Angestellte berücksichtigt. Ein achter Betrieb gehört nicht zur verarbeitenden Industrie und war folglich auszuscheiden,

2) Quelle: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland 1961, Wiesbaden 1961, S. 209

sechs Betrieben war die Fluktuation der Angestellten relativ höher als die der Lohnempfänger. In vier von den sechs Betrieben waren die Unterschiede jedoch derart geringfügig, daß die Kennzahlen als gleichwertig anzusehen sind. Den verbleibenden zwei Betrieben war gemeinsam, daß sie mehr technische als kaufmännische Angestellte beschäftigt hatten. In beiden Fällen haben die technischen Angestellten den Ausschlag gegeben und weitaus stärker zu der relativ hohen Angestelltenfluktuation beigetragen als die kaufmännischen Angestellten. Diese Beobachtung kann aber zufällig sein und braucht keine allgemeine Geltung zu besitzen. Beachtenswert ist außerdem, daß in allen sechs Betrieben die Gesamtfluktuation geringfügig war und beträchtlich unter dem ermittelten Betriebsdurchschnitt von 16,7 lag[1]. Auch das ist ein indirekter Beweis für die schwächere Beteiligung der Angestelltenschaft am Arbeitsplatzwechsel der Betriebe. Schließlich hatte sich schon bei der Untersuchung der Orts- und Betriebsgrößenklassen herausgestellt, daß in allen gebildeten Gruppen die Fluktuation der Lohnempfänger immer über der der Angestellten liegt[2].

Aus dem vorliegenden Material ergaben sich keine Hinweise, ob das bestehende Zahlenverhältnis von Angestellten zu Lohnempfängern die Fluktuation der einen oder der anderen Gruppe von Arbeitnehmern in einzelnen Betrieben beeinflußt. Die um ein Drittel geringere Fluktuation der Angestellten kann auf ein vergleichsweise geringeres Angebot an Arbeitsplätzen oder auf eine stärkere Verbundenheit der Angestellten mit ihrem Betrieb zurückführbar sein. Daneben ist es denkbar, daß sich Angestellte durch ein stärkeres Sicherheitsbedürfnis auszeichnen und das Risiko eines Arbeitsplatzwechsels sorgfältiger überprüfen. Ein häufiger Wechsel ist wahrscheinlich auch mit dem Angestelltenstatus unvereinbar, wenn da-

---

1) Vgl. den Abschnitt über die statistische Aufbereitung des Untersuchungsmaterials, S. 84 f. d.A.

2) Vgl. die entsprechenden Abschnitte dieser Arbeit, besonders S.101und S.110 ff. d. A.

mit nicht gleichzeitig eine sichtbare Verbesserung einhergeht. Andererseits haben Angestellte in weitaus stärkerem Maß als Lohnempfänger Aussichten, in anderen Betrieben zusätzliche Erfahrungen zu sammeln und auch nutzbringend anzuwenden. Gerade solche Erfahrungen tragen zu ihrer allgemeinen Anerkennung und Achtung entscheidend bei. Eine weitere Erklärung kann darin liegen, daß von allen Veränderungen, die gewöhnlich mit Arbeitsplatzwechseln verbunden sind, die berufliche Umstellung für Angestellte oft ungleich schwerwiegender ist als für Lohnempfänger. Die Ursachen, denen das ermittelte Resultat letztlich zuzuschreiben ist, lassen sich im einzelnen nicht nachweisen. Mutmaßlich wird der richtige Sachverhalt durch eine Kombination der angeführten Motive wiedergegeben, ohne daß die Anteile einzelner Motive bestimmbar sind.

Es konnte jedoch ermittelt werden, in welchem Verhältnis Lohnempfänger und Angestellte normalerweise zu der Gesamtfluktuation eines Betriebes beitragen. Das zahlenmäßige Ergebnis bekommt dadurch ein besonderes Gewicht, weil es mit nahezu gesetzmäßiger Beständigkeit beobachtet werden konnte. Die verfügbaren Unterlagen erlaubten eine weitere Trennung beider Arbeitnehmergruppen nach Merkmalen der ausgeübten Tätigkeiten nicht. Lediglich in ihrer neuesten Untersuchung konnte die Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung eine äußerst grobe Unterteilung vornehmen. Danach ist der Fluktuationsgrad bei den Nichtfacharbeitern am größten[1].

bb) Der Einfluß des Geschlechtes der Beschäftigten

Es muß außerdem geprüft werden, ob sich Arbeitnehmer verschiedenen Geschlechtes hinsichtlich des Arbeitsplatzwechsels

---

1) Die Bundesanstalt weist in diesem Zusammenhang noch besonders auf die Schwierigkeiten der erforderlichen Feingliederung hin - vgl. Art.: "Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin(West)" o.V. in Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung, 10. Jg. S. 280 f.

unterschiedlich verhalten. In der schon erwähnten Untersuchung der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung war der Fluktuationsgrad[1] für alle Beschäftigten des verarbeitenden Gewerbes mit 15,0, davon für männliche und weibliche Arbeitnehmer mit 13,8 und 16,3 angegeben worden[2]. Eine solche Unterteilung erscheint wenig sinnvoll, weil im vorhergehenden Abschnitt ein starker Einfluß des Anstellungsverhältnisses nachgewiesen werden konnte. Deshalb sind für die folgende Betrachtung die Arbeitnehmer nur innerhalb der Anstellungsgruppen nach Geschlechtern unterteilt worden, soweit es das Untersuchungsmaterial zuließ.

Im Anhang C sind die verfügbaren Ausgangsdaten von 57 Betrieben zusammengefaßt, die im Jahresdurchschnitt 1959 insgesamt 210.313 Lohnempfänger beschäftigt hatten[3]. Diese Zahlen entsprechen etwa der Hälfte der untersuchten Betriebe und der in ihnen arbeitenden Lohnempfänger. Im einzelnen waren 150.252 Männer und 60.061 Frauen in den Betrieben tätig, die entsprechenden Abgänge betrugen 25.264 und 16.912. Aus diesen Zahlen errechnen sich durchschnittliche Fluktuationskennzahlen von 16,8 und 28,2. In nur 11 Betrieben wechselten männliche Arbeitnehmer häufiger ihren Arbeitsplatz als Frauen. Das bedeutet, daß in vier von fünf untersuchten Betrieben die Fluktuation der weiblichen Lohnempfänger größer war. Das Material gab keine Aufschlüsse darüber, ob das bestehende Zahlenverhältnis von männlichen zu weiblichen Lohnempfängern einen Einfluß auf die Fluktuation der einen oder der anderen Gruppe von Beschäftigten in einzelnen Betrieben ausübt.

---

1) Es muß nochmals darauf hingewiesen werden, daß der von der Bundesanstalt ermittelte Fluktuationsgrad anfechtbar ist (vgl. S. 9 f.dieser Arbeit) und außerdem nicht mit der Fluktuationskennzahl gleichgestellt werden darf.

2) Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung (ANBA), Jg.8, S. 230

3) Vgl. Anhang C, Teil 2, S. X ff. d.A.

Die Trennung nach männlichen und weiblichen Angestellten ist ebenfalls im Anhang C vorgenommen worden[1]. Im Jahresdurchschnitt 1959 hatten die untersuchten 42 Betriebe insgesamt 47.096 Angestellte beschäftigt, von denen 32.580 männlichen und 14.516 weiblichen Geschlechtes waren. Während des Beobachtungsjahres verließen 2.833 Männer und 2.710 Frauen ihre Arbeitsplätze. Daraus ermitteln sich durchschnittliche Fluktuationskennzahlen von 8,7 und 18,7. In fünf Betrieben war die Fluktuation männlicher Angestellter größer, oder mit anderen Worten, in sieben von acht untersuchten Betrieben wechselten weibliche Angestellte häufiger ihren Arbeitsplatz. Diese Feststellung bekommt einen besonderen Nachdruck durch die Tatsache, daß die Kennzahldifferenzen in den fünf Ausnahmebetrieben äußerst geringfügig und deshalb bedeutungslos waren. Es konnte wiederum nicht ermittelt werden, ob das Zahlenverhältnis von männlichen zu weiblichen Angestellten die Fluktuation insgesamt beeinflußt.

Der beobachtete Niveauunterschied zwischen der Fluktuation männlicher und weiblicher Angestellten ist durch eine Repraesentativuntersuchung über den Arbeitsplatzwechsel von Bankangestellten im Jahre 1959 bestätigt worden[2]. Die ermittelten Fluktuationskennzahlen und Durchschnittsbestände lauten:

weibl.	Ang.:	13,2	(22.965)
männl.	Ang.:	4,7	(30.719)
alle	Ang.:	8,2	(53.684)

Die Durchschnittsfluktuation der Bankangestellten ist ungefähr um ein Drittel niedriger als die der Angestellten des verarbeitenden Gewerbes, die mit 11,3 errechnet wurde[3].

---

1) Vgl. Anhang C, Teil 1, S. VIII ff. d.A.

2) Diese Untersuchung wurde freundlicherweise vom Arbeitgeberverband des privaten Bankgewerbes E.V., Köln, zur Verfügung gestellt

3) Vgl. den Abschnitt über den Einfluß des Anstellungsverhältnisses, S.119d.A.

Die Ursachen können in den geringeren Veränderungsmöglichkeiten liegen, die Bankangestellte im Vergleich zu Industrieangestellten haben, wenn sie weiterhin im Bankbereich tätig sein wollen. Von besonderer Bedeutung ist auch das den Bankangestellten anhaftende "Prestige", das durch die heute noch übliche Bezeichnung "Bankbeamter" anschaulich bekundet wird. Gerade dadurch wird sich die Abwanderung von Bankangestellten in Wirtschaftszweige "mit geringerem Prestige" in engen Grenzen gehalten haben.

Das Ergebnis des vorangegangenen Abschnittes ist nun insoweit zu ergänzen, daß bei den Lohnempfängern und bei den Angestellten männliche Arbeitnehmer ihre Arbeitsplätze weniger häufig wechseln als Frauen. Die hohe Fluktuation der weiblichen Arbeitnehmer wird mit darauf zurückzuführen sein, daß es bei der Frauenarbeit fast nur "Karrieren mit geringer Distanz und geringem Aufstieg" gibt[1]. Für einen Großteil aller Frauen ist die Berufsarbeit jedoch nur von zweitrangigem Interesse und steht hinter ihrem eigentlichen Lebensziel der Familiengründung zurück[2]. Dieses Argument ist besonders glaubwürdig und wird mit großer Sicherheit die eigentliche Ursache des starken Arbeitsplatzwechsels weiblicher Arbeitnehmer wiedergeben. Long hat nachweisen können, daß die Fluktuation verheirateter Frauen in England erheblich größer ist als die der Ledigen[3]. Sicher wird das die Folgeerscheinung davon sein, daß verheiratete Frauen nicht selten eine Arbeit aufnehmen, um die finanziellen Mittel zur Befriedigung eines bestimmten Familienbedürfnisses zu gewinnen. Daraus darf aber nicht abgeleitet werden, daß die Beschäftigung unverheirateter Frauen für einen Betrieb günstiger ist. Das Risiko der Ausbildung und Beschäftigung

---

1) Schulz, Eberhard:"Das Ende der physischen Fron", in FAZ Jg. 1959, Nr. 276, Literatur-Beilage

2) Es darf nicht verkannt werden, daß ein anderer Teil der Frauen aus Neigung oder dem Zwang der Verhältnisse heraus eine grundsätzlich positive Einstellung zum Beruf hat und vorzügliche Leistungen erbracht hat und noch erbringt.

3) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 42

von unverheirateten Frauen liegt allein in der Häufigkeit, mit der sie ihren Beruf aufgeben, um eine Familie zu gründen und zu heiraten[1]. Dieser Übergang läßt sich aber weder individuell noch für die Masse hinreichend genau vorausbestimmen. In jedem Beruf dürften jedoch bestimmte Erfahrungssätze bekannt sein, die einen Maßstab für die anzuwendenden Ausbildungskosten und damit für die berufliche Ausbildung der Frau abgeben können.

cc) Der Einfluß des Lebensalters der Beschäftigten

Auch das Lebensalter der beschäftigten Arbeitnehmer wird eine Bedeutung für die Fluktuation haben und muß deshalb überprüft werden. Das konnte mit Hilfe der Unterlagen von 7 Betrieben bzw. Konzerngruppen und lediglich für Lohnempfänger erfolgen. Der Mangel an entsprechenden Aufzeichnungen für Angestellte ist darauf zurückzuführen, daß die Zahl der Angestellten in den meisten Betrieben im Vergleich zu der der Lohnempfänger nur geringfügig ist und offensichtlich eine gleichartige Untersuchung nicht rechtfertigen kann. Die Ausgangsdaten sind in der Tabelle 6 zusammengefaßt worden. Die 7 Betriebe bzw. Konzerngruppen beschäftigten im Durchschnitt des Jahres 1959 annähernd 75.000 Lohnempfänger, so daß das Gesamtbild der Tabelle durchaus die normale Altersverteilung der betrieblichen Abgänge wiedergeben kann.

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 42

Tabelle 6:
Abgänge männlicher und weiblicher Lohnempfänger in 7 Betrieben, geordnet nach dem Lebensalter der Ausgeschiedenen (in % der gesamten einzelbetrieblichen Abgänge).

Betrieb Altersgruppe	A x)	B	C x)	D x)	E	F	G
1) 15 - 24 Jahre	54,8	43,5	47,0	44,4	46,3	59,9	38,2
2) 25 - 34 Jahre	26,2	25,9	28,3	27,2	18,8	19,9	27,7
3) 35 - 49 Jahre	11,8	15,0	17,5	20,3	19,5	14,9	18,5
4) 50 und älter	7,2	15,6	7,2	8,1	15,4	5,3	15,7
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %
FKZ-Werte der einzelnen Betriebe	10,1	15,2	27,7	23,4	21,2	18,1	26,4

x) In den mit (x) gekennzeichneten Spalten sind Zahlen von Unternehmen bzw. Konzerngruppen angeführt, die jeweils mehrere untersuchte Betriebe enthalten

Aus der Tabelle 6 wird ersichtlich, daß die Hälfte aller ausgeschiedenen Arbeitnehmer noch nicht das 25. Lebensjahr erreicht hat. Die zweitstärkste Gruppe wird von den 25-34-jährigen Lohnempfängern mit ungefähr 25 % aller Abgänge gestellt. Im einzelnen fallen die vergleichsweise hohen Abgänge der über 50-jährigen Mitarbeiter in den Betrieben B und E auf. In beiden Betrieben ist der prozentuale Anteil älterer Arbeitnehmer sehr groß, ohne daß eine Überalterung der Belegschaft wie im Fall des Betriebes G vorliegt. In beiden Fabriken werden hochwertige Erzeugnisse mit vorwiegend alten und erfahrenen Spezialarbeitern hergestellt. Da der Schwerpunkt der Abgänge in dieser Altersklasse bei Lebensjahren von 60-65 liegt, deutet die hohe Verlustquote auf eine große Betriebstreue hin. Diese Vermutung konnte von der Betriebsleitung nur bestätigt werden.

Weitere Aufschlüsse waren von einer Untersuchung des Lebensalters von Arbeitnehmern verschiedenen Geschlechtes zu erwarten. Da für diese Prüfung nur noch Unterlagen aus 4 Betrieben zur Verfügung standen, ist auf eine tabellarische Zusammenstellung verzichtet worden, obwohl die Zahl der Beschäftigten in allen 4 Betrieben nicht unbedeutend war. Die prozentualen Anteile von Männern und Frauen an den Abgängen waren in den einzelnen Betrieben nur bei den 35-49-jährigen Lohnempfängern etwa gleich. Während in den Altersgruppen 1 und 4 die Männer ein leichtes bzw. starkes Übergewicht hatten, übertrafen die Abgänge der Frauen die der Männer in der Altersgruppe 2 nahezu um das Doppelte. Die Betriebe A und F in der Tabelle 6 gehören zur metallverarbeitenden Industrie und beschäftigen fast ausschließlich Männer. Ihre Verteilung der Abgänge auf einzelne Altersklassen gibt offensichtlich das für männliche Arbeitnehmer charakteristische Bild wieder.

Tabelle 7:

Abgänge männlicher und weiblicher Angestellter im Bereich des privaten Bankgewerbes während des Jahres 1959, nach dem Lebensalter der ausgeschiedenen Mitarbeiter geordnet und in Prozent der Gesamtabgänge je Altersgruppe ausgedrückt (3.027 weibliche und 1.441 männliche ausgeschiedene Angestellte)[1].

Altersgruppen	männlich	weiblich
1) bis 25 Jahre	49,17	63,60
2) 26 -35 Jahre	28,24	26,20
3) 36 -50 Jahre	13,42	7,97
4) 51 und älter	9,17	2,23
	100 %	100 %

Als Ersatz für die fehlende Prüfung des Lebensalters weiblicher und männlicher Angestellter konnte wiederum auf die

1) Aus der bereits erwähnten Untersuchung des Arbeitgeberverbandes des privaten Bankgewerbes E.V. Köln.

Unterlagen des Arbeitgeberverbandes des privaten Bankgewerbes e.V. zurückgegriffen werden. Die Tabelle 7 gibt die ursprünglichen Daten zusammengefaßt wieder. Bei männlichen Bankangestellten und männlichen Lohnempfängern weichen die Altersgruppen nicht wesentlich voneinander ab. Im Unterschied zu der Verhaltensweise weiblicher Lohnempfänger denken weibliche Bankangestellte offenbar weitaus eher an eine Berufsaufgabe. Diese Folgerung ergibt sich daraus, daß bei den Bankangestellten die Abgänge der Frauen schon in der Altersgruppe 1 höher sind als die von Männern, während für Lohnempfänger noch eine umgekehrte Beziehung zu beobachten war. Lediglich in der Altersgruppe 2 lassen die prozentualen Anteile ein übereinstimmendes Verhalten vermuten. Das stärkere Ausscheiden weiblicher Bankangestellter vor Beendigung des 25. Lebensjahres kann darauf zurückzuführen sein, daß sie vielfach "bürgerlichen Kreisen" entstammen. Diese lehnen aus Prestigegründen meistens heute noch eine berufliche Mitarbeit der Ehefrauen ab, weil sie einen besonderen Sinn für gepflegte Häuslichkeit haben, der mit dem Verzicht auf einen Zusatzverdienst der Ehefrau erkauft wird. Eberhard Schulz vertritt sogar die Ansicht, daß der soziale Ehrgeiz schon in Lohnempfängern mit relativ geringem Verdienst den Wunsch aufkommen läßt, ihre Frauen im Hause zu behalten[1].

In diesem Zusammenhang ist ein interessanter Hinweis von Cattepoel zu erwähnen, der feststellt, daß der Altersaufbau nach Möglichkeit zusammen mit dem vergleichsweise viel differenzierteren Funktionsaufbau untersucht werden sollte. Die Verbindung dieser zwei Gesichtspunkte ermögliche eine bessere Aussage, besonders im Hinblick auf eine Überalterung der unteren und mittleren Führungsschichten[2].

---

1) Vgl. Schulz, Eberhard: "Das Ende der physischen Fron", in FAZ Jg. 1959, Nr. 276, Literatur-Beilage

2) Cattepoel, Dirk: "Kein Mensch nach Maß", in Hannoversche Allgemeine Zeitung, 14. Jg. Nr. 204, S. 49

dd) Der Einfluß des Dienstalters der Beschäftigten

Weitere Hinweise über die Zusammensetzung der betrieblichen Abgänge waren von einer Prüfung des Dienstalters der Arbeitnehmer im Zeitpunkt ihres Ausscheidens zu erwarten. Diese Untersuchung konnte für Lohnempfänger von 10 Betrieben vorgenommen werden und ist in der Tabelle 8 wiedergegeben worden.

Tabelle 8:

Abgänge der Lohnempfänger (männlich und weiblich) aus 10 Betrieben, geordnet nach dem Dienstalter der Ausgeschiedenen und in % der Gesamtabgänge je Betrieb ausgedrückt

Betriebe	Dienstaltersgruppen von ... bis zu .... Jahren						FKZ-Werte der einzelnen Betriebe für Lohnempfänger
	0 - 1	1 - 2	3 - 5	5 -10	über 10	zus.	
A x)	37,7	12,3	41,1		9,3	100 %	10,1
B	14,0	12,5	34,4	20,2	18,9	100 %	15,2
C x)	51,7	15,6	15,8	11,1	5,8	100 %	27,7
D x)	55,8	19,0	12,4	7,2	5,6	100 %	23,4
E	44,7	9,1	25,2	6,7	14,4	100 %	21,2
F	79,0	7,3	5,1	3,1	5,5	100 %	18,1
G	31,2	31,2		21,0	16,6	100 %	26,4
H x)	47,2	27,1		10,4	15,3	100 %	16,0
J x)	65,7	14,0	13,0	6,1	1,2	100 %	21,3
K x)	37,0	21,0	12,4	16,0	13,6	100 %	17,0

x) in den mit (x) gekennzeichneten Spalten sind die Zahlen von Unternehmen bzw. Konzerngruppen angeführt, die jeweils mehrere untersuchte Betriebe enthalten.

Von den 10 Betrieben der Tabelle 8 sind die Betriebe A bis G schon bei der Untersuchung des Lebensalters der ausgeschiedenen Arbeitnehmer in der Tabelle 6 berücksichtigt worden.

Alle 10 Betriebe hatten zusammen rd. 130.000 Lohnempfänger beschäftigt. Aus der Tabelle 8 wird ersichtlich, daß in der Regel etwa 50 % aller gekündigten Arbeitsverhältnisse schon vor dem Ablauf des ersten Dienstjahres wieder beendet wurden. Während die durchschnittlichen Anteile in den drei folgenden Dienstaltersgruppen ungefähr gleich sind und rd. 1/8 der gesamten Abgänge betragen, scheint der Anteil der Arbeitnehmer mit mehr als 10 Dienstjahren etwas geringer zu sein. Im einzelnen erklärt sich der geringe Prozentsatz an ausgeschiedenen Arbeitnehmern mit mehr als 10 Dienstjahren innerhalb des Unternehmensbereichs J daraus, daß die meisten Betriebe der Firmengruppe erst in den letzten Jahren gegründet wurden. Daneben fällt besonders auf, daß in dem Unternehmen A unverhältnismäßig viele Arbeitnehmer mit 3 - 10 Dienstjahren ausscheiden. Wären die zusammengefaßten Dienstaltersgruppen getrennt worden, dann hätte sich gezeigt, daß der hohe Prozentsatz vorwiegend den Arbeitnehmern mit 3 - 5 Dienstjahren zuzurechnen ist. Das ist auf zwei Besonderheiten zurückzuführen, die ihren Ursprung in der schlechthin führenden Stellung des Unternehmens A innerhalb der Branche und in der Marktgeltung des erzeugten Produktes haben. So ist es üblich, daß eine große Zahl von Handwerkern für eine freiwillige und längerfristige Ausbildungszeit in den Betrieben des Unternehmens arbeitet, um sich fortzubilden und zusätzliche Kenntnisse zu erwerben. Daß diese Handwerker und auch andere Betriebsangehörige später ausscheiden, um als selbständige oder unselbständige Spezialisten die Kundenbetreuung zu übernehmen oder in Vertragswerkstätten zu arbeiten, wird sogar gern gesehen, weil es letztlich auch dem Unternehmen selbst zum Vorteil gereicht. Der Vergleich der Betriebe in der Tabelle 8 zeigt ferner, daß die Betriebe B und G keine Schwierigkeiten mit der Eingliederung neuer Mitarbeiter haben, während darin für die Betriebe F und J das Schwergewicht des Fluktuationsproblems zu liegen scheint. Abschließend ist festzustellen, daß eine Untersuchung des Dienstalters der ausgeschiedenen

Mitarbeiter erste Hinweise für gezielte Maßnahmen zur Bekämpfung der Fluktuation geben kann und deshalb in jedem Betrieb durchgeführt werden sollte.

In der Tabelle 9 sind für sechs der Betriebe die Dienstjahresgruppen von männlichen und weiblichen Lohnempfängern getrennt ermittelt und einander gegenübergestellt worden.

Tabelle 9:

Abgänge männlicher und weiblicher Lohnempfänger in 6 Betrieben, geordnet nach dem Dienstalter der Ausgeschiedenen und in % der Gesamtabgänge je Gruppe ausgedrückt.

Betriebe	Dienstjahresgruppen für männliche Lohnempfänger von ... bis zu ... Jahren					
	0 - 1	1 - 2	3 - 5	5 - 10	über 10	zus.
B	22,4	14,0	31,3	15,9	16,4	100 %
C	63,1	10,8	14,5	6,0	5,6	100 %
D	62,2	17,8	9,0	3,6	7,4	100 %
G	33,2	36,4		20,0	10,4	100 %
J	67,2	13,6	13,0	5,8	0,4	100 %
K	42,6	21,0	10,3	10,9	15,2	100 %
	Dienstjahresgruppen für weibliche Lohnempfänger					
B	9,3	11,7	36,1	22,7	20,2	100 %
C	44,3	18,7	16,6	14,4	6,0	100 %
D	52,8	19,5	14,1	8,8	4,8	100 %
G	29,5	27,1		21,9	21,5	100 %
J	63,3	14,7	13,1	6,4	2,5	100 %
K	25,7	21,2	16,3	26,5	10,3	100 %

Die Tabelle 9 zeigt, daß während des ersten Dienstjahres der prozentuale Anteil der männlichen Lohnempfänger an den Abgängen in allen Betrieben größer ist als der der Frauen. Erst

in den folgenden Dienstaltersgruppen erreichen die Abgänge der weiblichen Lohnempfänger ein Übergewicht und übertreffen die Anteilsquoten der Männer. Dieses Resultat stimmt mit dem Ergebnis überein, das bei der Überprüfung des Einflusses des Lebensalters gewonnen wurde. Beide Untersuchungen bestätigen daneben die Aussagen, die über das Verhalten männlicher und weiblicher Arbeitnehmer gemacht werden konnten. Während des ersten Dienstjahres und bis zum 25. Lebensjahr überwiegen die Abgänge der männlichen Lohnempfänger, während in den folgenden Lebens- und Dienstaltersgruppen die Frauen stärker am Arbeitsplatzwechsel beteiligt sind.

Eine idealtypische Untersuchung müßte davon ausgehen, die Zahlen der Ausgeschiedenen je Lebens- oder Dienstaltersgruppe auf die im gleichen Zeitraum beschäftigten Mitarbeiter jeder Gruppe zu beziehen[1]. Derart spezialisierte Untersuchungen sind nur in einem der befragten Betriebe durchgeführt worden. Im Ergebnis bestätigen sie jedoch lediglich die Feststellungen, die schon mit Hilfe der einfachen prozentualen Aufteilung gemacht werden konnten. Dieses Verfahren reicht demnach für die Überprüfung des zu beobachtenden Einflusses völlig aus.

---

1) Diese Forderung stellte auch Long an eine Untersuchung der Ausgeschiedenen nach dem Lebensalter bzw. nach dem Dienstalter; vgl. Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S.53 f.

d) Saisonale und konjunkturelle Schwankungen der betrieblichen Fluktuation

In den vorangegangenen Abschnitten sind verschiedene Beeinflussungsfaktoren der Arbeitnehmerfluktuation behandelt worden, indem auf Unterlagen der untersuchten Betriebe für das Jahr 1959 zurückgegriffen wurde. Methodisch kommt ein solches Vorgehen einer statischen Betrachtungsweise gleich, weil trotz der Zeitraumbeobachtung von einem Jahr alle anderen Veränderungen der Zeiteinheit unberücksichtigt geblieben sind. Es ist deshalb notwendig, die betriebliche Fluktuation auch in kleineren und in größeren Zeitabschnitten zu überprüfen.

aa) Saisonale Schwankungen der betrieblichen Fluktuation

Es ist denkbar, daß die betrieblichen Abgänge in verschiedenen Quartalen bzw. Monaten eines Jahres ein unterschiedliches Ausmaß haben. Für die Personalplanung eines Betriebes kann es von großer Bedeutung sein, wenn sich herausstellen sollte, daß im Ablauf eines Jahres zeitlich bestimmte und regelmäßig wiederkehrende Schwerpunkte der Arbeitnehmerfluktuation bestehen. Auf solche zyklischen Veränderungen werden sich die Betriebe zumindest einstellen, wenn sie ihnen nicht sogar durch entsprechende elastische Dispositionen in einem gewissen Ausmaß begegnen können[1].

Von 14 untersuchten Betrieben wurden die Veränderungen des Belegschaftsstandes, d.h. die Zu- und Abgänge im monatlichen Turnus ermittelt und zur Verfügung gestellt. Mit Hilfe dieser Unterlagen konnte die Überprüfung der saisonalen Schwankungen der Arbeitnehmerfluktuation vorgenommen werden. In die Abbildung 5 sind die monatlichen Fluktuationskennzahlen für 4 Betriebe mit insgesamt 70.000 beschäftigten Lohnempfängern eingetragen und durch unterschiedliche Ver-

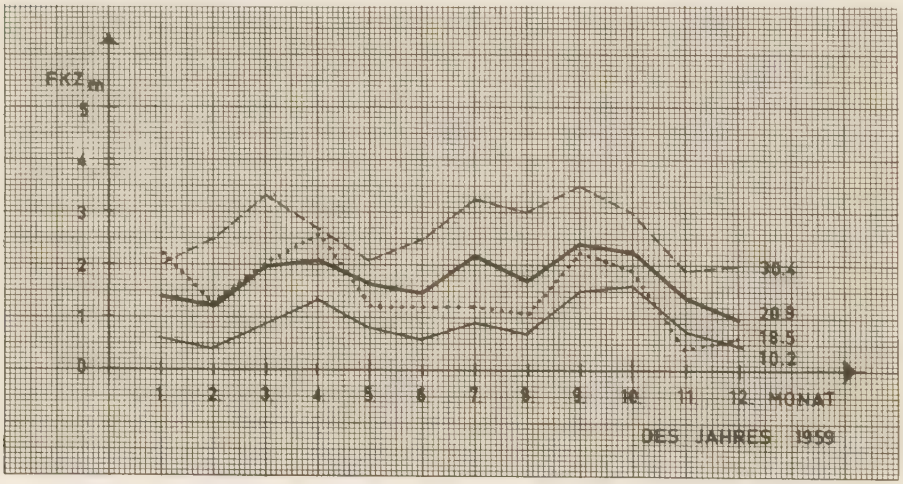
---

1) Zechner, Andreas: Kostenremanenz und Betriebselastizität, Dissertation Wien 1951, S. 77

bindungslinien gekennzeichnet worden. Diese 4 Betriebe wurden ausgewählt, weil sie ihren Belegschaftsstand im Beobachtungsjahr nur unbedeutend veränderten, obwohl jeder der Betriebe ein unterschiedliches Fluktuationsniveau hatte. Bei den restlichen 10 Betrieben verliefen die Jahreskurven ähnlich, so daß die in der Abbildung 5 gezeigten Kurven durchaus als typisch anzusehen sind[1]. Die monatlichen Abgänge in der Abbildung 5 wurden der Einfachheit halber auf die Gesamtzahl der im Durchschnitt des Jahres 1959 beschäftigten Lohnempfänger jedes Betriebes bezogen. Dadurch ist erreicht worden, daß die Addition der monatlichen Fluktuationskennzahlen mit der Jahreskennzahl übereinstimmt.

Abbildung 5:

Die monatlichen Fluktuationskennzahlen (FKZ_m) von Lohnempfängern aus 4 Betrieben mit unterschiedlichem Fluktuationsniveau



1) Es ist nochmals darauf hinzuweisen, daß sich unter den insgesamt 124 Betrieben kein Saisonbetrieb befand und daß besonders die Betriebe in der Abbildung 7 eine kontinuierliche Produktion während des Jahres 1959 erbringen konnten.

Die Abbildung läßt erkennen, daß die meisten Abgänge in den Monaten März/April und im September erfolgen. Die Wintermonate November, Dezember, Januar und Februar sowie der Mai und der Juni zählen anscheinend zu den weniger beliebten Abgangsmonaten. Die geringen Abgänge in den Wintermonaten werden sowohl auf die Jahreszeit als auch auf die Ausgabe der Weihnachtsgratifikationen zurückzuführen sein, während für die geringen Abgänge im Mai und Juni mutmaßlich die Urlaubsfrage eine Rolle spielt.

In allen untersuchten Betrieben waren die Veränderungen der monatlichen Abgänge gleichgerichtet, obwohl das Fluktuationsniveau große Unterschiede aufwies. Daraus kann gefolgert werden, daß der durch die Jahreskurven sichtbar gemachte Abgangszyklus unabhängig von der absoluten Zahl der ausscheidenden Lohnempfänger ist. Der charakteristische Kurvenverlauf der Abbildung 5 blieb selbst dann unverändert, als die Abgänge für weibliche und männliche Lohnempfänger getrennt aufgezeichnet wurden. Lediglich bei den Angestellten aus drei Betrieben war ein zusätzlicher Höhepunkt der Abgänge im Monat Dezember zu erkennen. Ob diese Abweichung eine Besonderheit der drei Betriebe war oder aber als Folgeerscheinung typischer Vertragsbedingungen für Angestellte anzusehen ist, ließ sich nicht ermitteln.

Der in der Abbildung 5 dargestellte Abgangszyklus ist mit großer Wahrscheinlichkeit charakteristisch für Lohnempfänger. Dieser normale Rhythmus kann jedoch durch außergewöhnliche Einflüsse gestört werden, z.B. wenn eine erhebliche Vergrößerung der Belegschaft kurzfristig erfolgen soll. Da Neulinge bekanntlich einen Großteil der Abgänge stellen, muß in einem solchen Fall auch mit einem unverhältnismäßig starken Anstieg der Fluktuation nach dem Abschluß der Einstellungskampagne gerechnet werden. Im Normalfall

aber wird der hier erkannte Zusammenhang bei der Personal- und Produktionsplanung zu beachten sein. Je mehr gleichartige Arbeitskräfte in einem Betrieb zur Verfügung stehen, um so weniger dürften dann die üblichen saisonalen Personalbewegungen zu Engpässen führen. Für viele Betriebe ist es schon zu einer Selbstverständlichkeit geworden, durchschnittliche Fehlquoten bei Planungen zu berücksichtigen, die aus allen Urlaubs- und Krankheitstagen sowie dem "Absentism" berechnet werden. In einer ähnlichen Form lassen sich auch Unterlagen über die "gewöhnliche Fluktuation" gewinnen.

bb) Konjunkturelle Schwankungen der betrieblichen Fluktuation

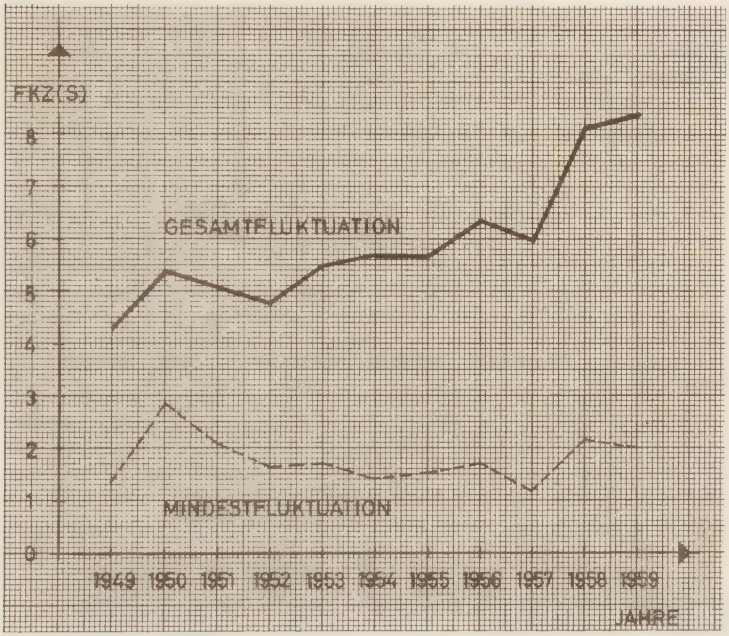
Auf die geringe Zahl der Veröffentlichungen über die Arbeitnehmerfluktuation ist bereits ausführlich eingegangen worden[1]. Entsprechend dazu finden sich auch nur in wenigen Betrieben Unterlagen, die von vornherein oder nach einer Überarbeitung das Verfolgen der Fluktuation über längere Zeiträume hinweg ermöglichen. In einem der untersuchten Betriebe waren jedoch Aufzeichnungen über den Arbeitsplatzwechsel der Angestellten von 1949 bis 1959 vorhanden, die in der Abbildung 6 graphisch dargestellt worden sind. Die Abbildung 6 macht das kontinuierliche Ansteigen der Arbeitnehmerfluktuation in den Nachkriegsjahren sichtbar, wie es wahrscheinlich für alle Beschäftigtengruppen in allen westdeutschen Betrieben beobachtet werden mußte. Aus den Unterlagen von fünf anderen Betrieben, die allerdings nur für kürzere Zeitabschnitte zur Verfügung standen, waren gleichartige Anstiegstendenzen zu erkennen. Außer der Gesamtfluktuation(kräftige, durchlaufende Kurve) ist auch die Mindestfluktuation der Angestellten des betreffenden

---

1) Vgl. den Abschnitt "Die vorhandene Literatur über die Arbeitnehmerfluktuation", S. 18 ff. d. A..

Abbildung 6:

Die Entwicklung der Angestelltenfluktuation in einem Großbetrieb von 1949 bis 1959[1)]



Großbetriebes in die Abbildung eingezeichnet worden(gestrichelte Kurve). Dadurch wird deutlich, daß die Mindestfluktuation über Jahre hinweg im wesentlichen unverändert bleibt. Das Ansteigen des Arbeitsplatzwechsels ist folglich vorwiegend dem Anstieg aller übrigen Abgänge zuzuschreiben. Für die hier beobachtete Phase muß ein Zusammenhang der betrieblichen Fluktuation mit der Konjunktur bejaht werden.

1) In dem Großbetrieb ist die Schlüterformel zur Berechnung der Fluktuationskennzahl herangezogen worden (FKZ_s)

Für eine intensive Überprüfung jedoch reichen die verfügbaren Unterlagen keineswegs aus.

Zu diesem Zweck konnte auf eine zusammenfassende Übersicht der Fluktuation in Industriebetrieben der Vereinigten Staaten von Nordamerika zurückgegriffen werden. Die Betrachtung umfaßt die 4 Dekaden von 1910 bis 1950 und ist als Ergebnis offizieller Untersuchungen anzusehen[1]. Die Fluktuation ist dabei als monatlicher Mittelwert aus den Meldungen einer großen Zahl von Betrieben errechnet worden[2].

Im einzelnen wird aus der Abbildung 7 der vollkommene Gleichlauf von Gesamtfluktuation (kräftige Kurve) und Zugängen (gestrichelte Kurve) ersichtlich. Beide Kurven lassen daneben einen deutlichen Zusammenhang mit der jeweiligen konjunkturellen Situation erkennen, weil sie in Zeiten guter Konjunktur ihren Maxima zustreben und in Depressionszeiten ihren Tiefstand erreichen. Saisonale Bewegungen überlagern die Gesamtbewegung der Kurven außerdem in allen Bereichen. Sie haben besonders in den Jahren 1941 bis 1944 und 1946 bis 1950 die bereits aus der Abbildung 5 bekannte Form der jährlichen Schwankungen[3]. Besonders aufschlußreich ist auch das Verfolgen der Punktkurve, die die mit "Quits" bezeichneten Abgänge wiedergibt. Das sind die von der Mindestfluktuation und den Entlassungen wegen Arbeitsmangels

---

1) Die Abbildung 7 ist der Arbeit von Pearce entnommen worden; dementsprechend wurden in den nachfolgenden Ausführungen die von Pearce gegebenen Erläuterungen berücksichtigt. Weitere Quellenangaben für die US-Untersuchungen können ebenfalls dort entnommen werden - vgl. Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 33 - 42

2) Im Gegensatz zu dem Fluktuationsbegriff dieser Arbeit sind in der US-Statistik auch die Entlassungen wegen Arbeitsmangels enthalten. Die hier vorgenommene Abgrenzung rechtfertigt sich dadurch, daß die Beobachtungen nur für das Jahr 1959 durchgeführt wurden, ein Jahr, das die höchsten Fluktuationsquoten und die niedrigsten Entlassungen haben dürfte. Die weiteren Gründe für die Abgrenzung sind schon in dem Abschnitt über den Fluktuationsbegriff S. 48 ff. d.A. enthalten.

3) Vgl. Abbildung 5, S.134d.A.

Abbildung 7:

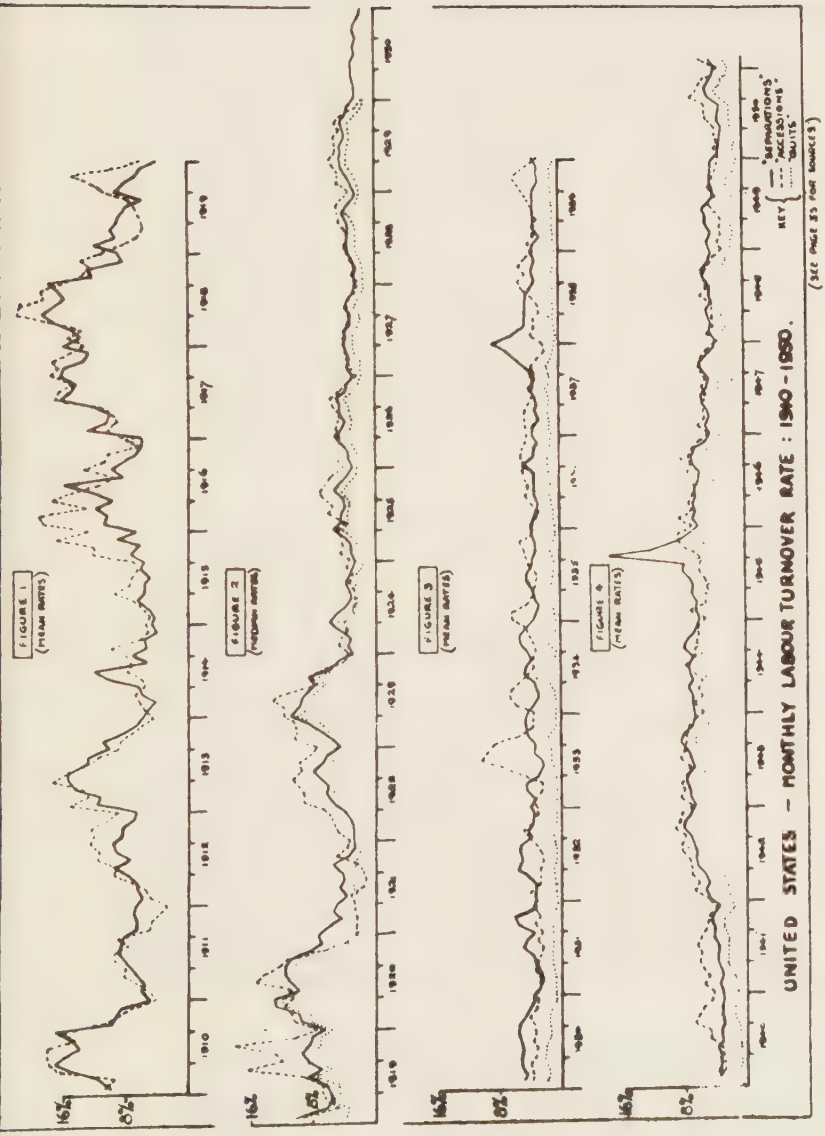


FIGURE 1
(MEAN RATES)
FIGURE 2
(MEDIAN RATES)
FIGURE 3
(MEAN RATES)
FIGURE 4
(MEAN RATES)
UNITED STATES – MONTHLY LABOUR TURNOVER RATE : 1940 – 1950.
KEY
(SEE PAGE 83 FOR SOURCES)

bereinigten Gesamtabgänge, oder mit anderen Worten die ausschließlich von den Arbeitnehmern zu vertretenden Arbeitsplatzwechsel. Die Kurve der "Quits" ist von der zweiten Dekade beginnend eingetragen worden. Sie verläuft bis zum Jahre 1929 nur wenig unterhalb der Kurve für die Gesamtfluktuation und macht alle Bewegungen dieser Kurve übereinstimmend mit. In der dritten Dekade jedoch verharrt sie auf einem unbedeutenden Stand von 1 - 2 % und zeigt auch nur unbedeutende saisonale Schwankungen. In dieser Depressionszeit haben die "Quits" nicht mehr einen Anteil von 3/4, sondern nur noch von etwa 1/4 an den gesamten Abgängen. Nach Pearce wird daraus ersichtlich, daß sich die Zahl der "Quits" umgekehrt proportional zu der Entlassungsquote verhält. Auch Long konnte bestätigen, daß bei einem Anwachsen der Arbeitslosigkeit das größer werdende Sicherheitsstreben der Arbeitnehmer die Fluktuationsquote auf ein Minimum zurückfallen läßt[1].

Die Abbildung 7 vermittelt eine Reihe weiterer interessanter Aufschlüsse, die jedoch im Rahmen dieser Untersuchung nicht verfolgt werden können. Die oben dargelegten Erkenntnisse reichen für diesen Zusammenhang völlig aus. Besonders erwähnt sei noch, daß Pearce sogar kurzfristige Reaktionen auf außergewöhnliche Veränderungen der wirtschaftlichen Situation in den dargestellten Kurven erkennen will[2].

Alle hier angeführten Überlegungen weisen auf die große Bedeutung hin, die einer amtlichen Fluktuationsstatistik in der Zukunft zukommen kann. Ergänzend zu anderen Symptomen kann sie ein wichtiges und äußerst empfindliches Instrument für die Konjunkturbeobachtung werden. Bei einer entsprechenden Verfeinerung läßt sich eine Fluktuationsstatistik sogar als Instrument für die Berufsberatung verwenden, weil sie

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 33

2) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 41

die Aussichten und Entwicklungstendenzen in einzelnen Berufszweigen sichtbar machen kann. Die statistische Erfassung und Auswertung würde zweifellos in die Zuständigkeit der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung fallen. Es hat den Anschein, als ob die Bundesanstalt diese ihr zuwachsende Aufgabe erkannt und auch schon Vorbereitungen für ihre Lösung getroffen hat.

3. Die Bestimmbarkeit der Verursachungsfaktoren

Jeder Betrieb wird eine überdurchschnittlich starke Arbeitnehmerfluktuation als ein Alarmzeichen werten und versuchen, sie mit Hilfe von innerbetrieblichen Maßnahmen nachhaltig zu bekämpfen. Um die Verlustquote wirksam und organisch zu vermindern, ist es notwendig, die Ursachen der Abwanderung der Arbeitskräfte zu erkennen und im Hinblick auf die zu treffenden Maßnahmen auszuwerten[1]. Das Erfassen der Abgangsmotive ausscheidender Arbeitnehmer ist also unabdingbare Voraussetzung für die Einleitung gezielter Maßnahmen gegen die Fluktuation. Normalerweise werden solche Vorkehrungen immer erst dann getroffen, wenn ein akuter Krisenfall vorliegt. Die nachfolgenden Ausführungen sollen verdeutlichen, in welcher Form sich ausreichende Informationen über die Verursachungsfaktoren der Arbeitnehmerfluktuation gewinnen lassen, ohne daß die dafür erforderlichen Aufwendungen in den Betrieben ein vertretbares Maß übersteigen.

Bei der Unterscheidung von Beeinflussungs- und Verursachungsfaktoren ist schon darauf hingewiesen worden, daß gewöhnlich nur Betriebssoziologen für eine sachgerechte Untersuchung der Abgangsmotive bürgen können[2]. In den wenigsten Betrieben stehen jedoch Soziologen zur Verfügung oder werden betriebsfremde Berater hinzugezogen und mit der Durchführung solcher Aufgaben betraut, sofern zwingende Gründe dafür vorliegen. Deshalb sind häufig die Personalleiter auf Anweisung oder aufgrund eigener Initiative tätig geworden und haben die Abgangsmotive der ausscheidenden Arbeitnehmer zu erfassen und zu deuten versucht. Betriebsinterne Ermitt-

---

1) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 12; ferner auch Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität", in Der Volkswirt, 13. Jg. Nr. 51-52, S. 57

2) Vgl. den Abschnitt über Begriffsbildung und Unterscheidungsmerkmale, S. 90 ff. d. A.

lungen zeichnen sich dadurch aus, daß sie von den verantwortlichen Kräften fortlaufend erstellt werden können, haben aber den Nachteil, daß sich eine gewisse Betriebsblindheit bemerkbar machen kann. Im Gegensatz dazu verfügen betriebsfremde Berater oft über größere Erfahrungen, stehen aber häufig gerade dann nicht zur Verfügung, wenn ihr Rat am dringendsten benötigt wird. Ihre Heranziehung wird außerdem nicht unbedeutende Kosten verursachen. Auch aus diesem Grunde sind betriebsinterne Ermittlungen in den Mittelpunkt der folgenden Betrachtungen gestellt worden.

a) Die unterschiedlichen Arten der Abgangsgründe

Eine erste Gruppierung der Abgangsgründe läßt sich mit Hilfe der Frage erreichen, wer im Einzelfall den Abgang eines Arbeitnehmers zu vertreten hat. Dieser Fragestellung würde eine Aufteilung der Abgänge nach Kündigungspartnern entsprechen, d.h. ob der Arbeitgeber oder der Arbeitnehmer die Kündigung ausgesprochen hat. Grundsätzlich werden Arbeitgeber in einer Zeit der Vollbeschäftigung sehr zurückhaltend mit der Vornahme von Kündigungen sein. Darüberhinaus ist das formelle Kriterium des Kündigungsausspruches nur wenig aussagefähig, weil die Arbeitgeber oft zu Kompromissen bereit sind und sich derart verhalten, daß den ausscheidenden Arbeitnehmern keine weiteren Nachteile entstehen. So weist Zoufall darauf hin, daß viele Arbeitgeber auf den Ausspruch einer Kündigung verzichten und das vielmehr dem Arbeitnehmer nahelegen, um ihm eine bessere Ausgangsposition für die Zukunft zu geben. Vereinzelt würden sogar Kündigungen von Arbeitnehmern in arbeitgeberseitige Kündigungen umgewandelt, damit die Ausscheidenden eher in den Genuß der Arbeitslosenunterstützung kommen könnten[1]. Daraus wird ersichtlich, daß eine Unterteilung nach Kündigungspartnern für die hier vorzunehmende Betrachtung keineswegs ausreicht. Es ist vielmehr zweckmäßig, die oben genannte

1) Zoufall, Gerhard: "... näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6. Jg. 1958, S. 115

Frage durch die Herausstellung unterschiedlicher Arten von Abgangsgründen zu beantworten.

aa) Die Mindestfluktuation

Die Frage nach der Vertretbarkeit macht deutlich, daß es eine Gruppe von Ausscheidenden gibt, für deren Abgang weder die Arbeitgeber noch die Arbeitnehmer verantwortlich zu machen sind. Diese Abgänge sind durch die Beschaffenheit des Produktionsfaktors "menschliche Arbeitskraft" bedingt und werden häufig als "natürliche Abgänge" bezeichnet. Da der arbeitende Mensch kein "ewiges Wirtschaftsgut" ist, sind der zeitlichen Verwendung der menschlichen Arbeitskraft natürliche Grenzen gesetzt. Die erste und wichtigste Grenze liegt in dem Erscheinen des in der Sozialgesetzgebung festgelegten Höchstalters, die sich nicht allein nach den absoluten Lebensjahren, sondern auch nach dem biologischen Alter bestimmt. Die körperliche und gesundheitliche Verfassung eines Arbeitnehmers kann deshalb ein Ausscheiden noch vor dem Erreichen der Altersgrenze erforderlich machen. Tod, Invalidität und das Erreichen der Altersgrenze sind im Zusammenhang mit der Fluktuation jedenfalls solche Ursachen, die weder vom Arbeitgeber noch vom Arbeitnehmer zu vertreten sind. Ferner müssen dieser Gruppe die Einberufungen zum Grundwehrdienst zugerechnet werden, obwohl sie rechtlich gesehen keine Entlassungen, sondern nur Beurlaubungen darstellen. Betriebe mit einer größeren Zahl weiblicher Arbeitnehmer sollten auch das Ausscheiden von Frauen wegen Schwangerschaften dieser Gruppe zuordnen, weil jüngere Frauen häufig nach der Geburt ihres ersten Kindes ihre Erwerbstätigkeit ganz oder für einen längeren Zeitraum aufgeben.

Von allen vorgeschlagenen Begriffen für diese Gruppe von Abgängen erscheint die Bezeichnung "Mindestfluktuation" am günstigsten und sollte allgemein anerkannt und verwendet werden. Dieses Wort macht anschaulich, daß es sich um eine

untere Grenze handelt, die vorerst nur qualitativ und noch nicht quantitativ bestimmbar ist. Die Mindestfluktuation umfaßt also alle Abgänge, die unweigerlich und wahrscheinlich unbeeinflußt von der konjunkturellen Situation sowie dem Ausmaß der betrieblichen Fluktuation in den Betrieben zu vergegenwärtigen sind. Für diese Annahme sprechen die in den Abbildungen 6 und 7 dargestellten Sachverhalte sowie die noch folgende Tabelle 11 dieser Arbeit.

Es ist jedoch davon auszugehen, daß die Mindestfluktuation der Betriebe von dem Altersaufbau der Belegschaft abhängig ist. Die zu erwartenden Abgänge für jede der erwähnten Untergruppen lassen sich entweder direkt aus der Alterspyramide oder aber indirekt als Erfahrungswerte aus der Sozialstatistik entnehmen. Diese Abgänge können deshalb im Einzelfall, nicht aber in ihrer Gesamtheit einen Überraschungsfaktor darstellen. Sie lassen sich auch ohne Schwierigkeiten bei der betrieblichen Personalplanung berücksichtigen. Durch die Herauslösung der Mindestfluktuation aus der Masse der betrieblichen Abgänge wird ein kalkulierbarer Teil der Fluktuation erfaßt, der über bereits bekannte Daten bestimmt werden kann. Die Mindestfluktuation ist deshalb der am wenigsten problematische Teil der betrieblichen Abgänge. Sie wird sich zwar jeder Beeinflussung durch die Betriebe praktisch entziehen, andererseits aber auch keineswegs für die starke Fluktuation einzelner Betriebe verantwortlich zu machen sein.

bb) Auf das Verhalten der Arbeitgeber zurückführbare Abgänge

Aus der Masse der nach der Abspaltung der Mindestfluktuation verbliebenen Abgänge läßt sich eine weitere Gruppe herauslösen, die ausschließlich oder überwiegend von den Betrieben zu vertreten sind. Dazu zählen zunächst alle arbeitgeberseitigen Kündigungen, die wegen unzureichender Arbeitsleistungen (besonders während der Probezeit) oder aus

disziplinarischen Gründen erfolgt sind. Sie entsprechen im wesentlichen den Fällen, für die nach arbeitsrechtlichen Grundsätzen in Übereinstimmung mit dem § 1 Abs. 2 KSchG (Kündigungsschutzgesetz vom 10.8.1951, BGBl I, S. 499) eine "personenbedingte Kündigung" zulässig ist. Das Ausscheiden von leistungsmäßig oder charakterlich ungeeigneten Arbeitskräften muß im Interesse eines jeden Betriebes liegen und ist aus diesem Grunde auch von den Betrieben zu vertreten, solange sie an ihre Belegschaftsmitglieder noch gewisse Mindestanforderungen stellen[1]. Das Ansteigen der Entlassungen von ungeeigneten Arbeitskräften ist deshalb ein Warnzeichen und sollte zum Anlaß genommen werden, die betrieblichen Einstellinstanzen und - bedingungen gründlich zu überprüfen.

Zu dieser Gruppe von Abgängen müssen ferner alle befristeten Arbeitsverhältnisse gezählt werden. Bei Saisonarbeitern und Aushilfen bestimmen die Betriebe den Termin des Ausscheidens in der Regel selbst, während die Arbeitsfristen von Praktikanten[2], Studenten und Schülern allgemein bekannt sind und von den Betrieben akzeptiert werden. Auch

---

1) Es wird völlig zu Recht von vielen Personalleitern als schwerwiegender Fehler angesehen, wenn einzelne Betriebe wegen des gegenwärtig herrschenden Arbeitskräftemangels Verstöße von Arbeitnehmern gegen die Disziplin oder gegen die Betriebsordnung nicht oder nur sehr nachsichtig ahnden. Neben allen anderen Argumenten gilt es doch zu beachten, daß ein Betrieb mit der Nichtbestrafung oder auch mit der Einstellung von "nicht mehr tragbaren" Arbeitnehmern seinen bewährten Kräften eine Zusammenarbeit mit solchen "Elementen" zumutet. Das kann zur Folge haben, daß angesehene und bewährte Mitarbeiter verärgert werden und den Betrieb verlassen.

2) In einem Unternehmen des Schwermaschinenbaus werden z.B. sehr viele ausländische Praktikanten eingestellt, was für das Unternehmen mit erheblichen Kosten verbunden ist. Die Unternehmensleitung verbindet jedoch mit der Einstellung ausländischer Praktikanten die Erwartung, daß diese, in ihren Heimatländern später größeren Einfluß gewinnen und für die Belange der gastgebenden Unternehmung eintreten werden. Es handelt sich dabei im Grunde also um eine den Export fördernde Maßnahme.

die Abgänge von Lehrlingen nach Ablauf des Ausbildungsvertrages sollten hier eingeordnet werden. Die Betriebe gehen bei der Einstellung der Lehrlinge zwar von der Erwartung aus, daß diese nach beendeter Lehrzeit im Betrieb verbleiben. Die Erfahrungen zeigen jedoch, daß das nur für einen Teil der Lehrlinge zutrifft[1]. Mit den "personenbedingten Kündigungen" und den Abgängen wegen Vertragsablaufs ist die zweite Gruppe der Abgänge vollständig angeführt. Zu ergänzen bleibt lediglich, daß bei konzerninternen Ursachenstatistiken die Versetzungen von Arbeitnehmern von einem Konzernteil zu einem anderen dieser Gruppe zuzuordnen sind. Das gilt auch dann, wenn innerhalb eines Großbetriebes für größere, in sich abgeschlossene Produktionsbereiche gesonderte Statistiken aufgestellt werden. Die nach arbeitsrechtlicher Terminologie als "betriebsbedingte Kündigungen" bezeichneten Abgänge sind hingegen nicht der Fluktuation zuzurechnen, was schon vorher ausführlich begründet wurde[2]. Aus Gründen der Übersichtlichkeit ist es jedoch angebracht, diese Abgänge "unter dem Strich" anzuführen, ohne sie bei der Berechnung selbst zu berücksichtigen. Ihrem Wesen nach sind diese Abgänge den schon genannten Abgängen gleichzustellen.

Bei der Betrachtung der Abgänge wegen Vertragsablaufs wird besonders deutlich, daß die Betriebe ein aktives Gestaltungsrecht ausüben, weil ohne ihre Zustimmung befristete Arbeitsverträge nicht abgeschlossen werden können. Dieses Gestaltungsrecht wird bei den "personenbedingten Kündigungen"

---

1) Wenngleich die Betriebe bei der Ausbildung von Lehrlingen Mehrkosten von z.T. 2.500,-- DM je Lehrling aufbringen, kommt hier doch ein kompensatorisches Element zum Tragen: Die Betriebe verlieren zwar Lehrlinge, für deren Ausbildung sie gesorgt haben, stellen aber dafür Arbeitskräfte ein, deren Ausbildungskosten andere Betriebe übernommen haben. (Zu den Ausbildungskosten vgl. Niens, Walter: "Das Kostenproblem in der betrieblichen Berufsausbildung", in Der Arbeitgeber 12. Jg. S. 658 f.)

2) "Betriebsbedingte Kündigungen" sind von der Rechtsprechung analog zu den "personenbedingten Kündigungen" aus dem § 1 Abs. 2 KSchG abgeleitet worden. Die Stellungnahme zu der begrifflichen Abgrenzung ist auf Seite 47 f. d.A. erfolgt.

zu einer Gestaltungspflicht, weil die Aufrechterhaltung der Arbeitsmoral und der Leistungsfähigkeit einer Belegschaft zu den wichtigsten betrieblichen Aufgaben gehört. Durch das aktive Mitgestalten unterscheiden sich die Abgänge dieser Gruppe von allen anderen Gruppen erheblich. Es ist deshalb angebracht, sie als "arbeitgeberseitig bedingte Abgänge" zu bezeichnen. Sie sind mit Ausnahme der befristeten Arbeitsverträge nicht vorherbestimmbar, lassen sich aber wiederum als Erfahrungswerte aus einer Fluktuationsstatistik entnehmen und bei Planungen berücksichtigen. Die absolute Größenordnung der arbeitgeberseitig bedingten Abgänge ist im Normalfall nur unbedeutend. Lediglich wenn die Einstellungsanforderungen eines Betriebes bedenkenlos gelockert wurden und jede nur erreichbare Arbeitskraft eingestellt worden ist, werden die personenbedingten Kündigungen stark an Bedeutung gewinnen können.

cc) Auf das Verhalten der Arbeitnehmer zurückführbare Abgänge

Aus der Gesamtmasse der betrieblichen Abgänge lassen sich die schon behandelten Gruppen der Mindestfluktuation und der arbeitgeberseitig bedingten Abgänge ohne Schwierigkeiten aussondern, weil das Abgangsmotiv in diesen Fällen unverkennbar zutage tritt. Daher ist der Umkehrschluß zulässig, daß alle restlichen Abgänge ausschließlich oder überwiegend von den Arbeitnehmern vertreten werden müssen. In den zur Verfügung stehenden Betriebsstatistiken war in der Regel eine ähnliche Gruppeneinteilung vorgenommen worden. Lediglich die Unterteilung der arbeitnehmerseitig bedingten Abgänge ließ erhebliche Abweichungen erkennen. Einzelne Betriebe stellten allein "Abgänge auf eigenen Wunsch" heraus, andere untergliederten etwas genauer und unterschieden "Stellenwechsel" und "berufliche Veränderungen". Es ist sehr zweifelhaft, ob eine derart grobe und wenig aussagefähige Untergliederung für die statistische Erfassung der wichtigsten Abgangsgruppe ausreicht. Die eigentlichen

Probleme der Fluktuation beginnen offensichtlich erst bei den arbeitnehmerseitig bedingten Abgängen, denen auch Metze eine hervorragende Bedeutung zumißt[1].

Bei der Untersuchung der von den Arbeitnehmern angegebenen Abgangsgründe darf nicht verkannt werden, daß ein Teil der Abgänge ursächlich auf außerbetriebliche Einwirkungen zurückgeführt werden muß. Darunter sind hier ausschließlich solche Motive zu verstehen, die unmittelbar aus der privaten Sphäre der Arbeitnehmer stammen. Die Abtrennung der außerbetrieblichen Einwirkungen läßt sich mit Hilfe der Frage erreichen, welche der Abgänge nun unvermeidbar, bedingt vermeidbar oder gänzlich vermeidbar gewesen sind. Eine solche Unterscheidung wird allein deshalb ungemein schwierig sein, weil die Arbeitnehmer ihre Motive vielfach aus Verärgerung oder aus der Überzeugung, daß es den Betrieb nichts angehe, zu verbergen trachten[2]. Aber selbst wenn alle Abgangsmotive offen angegeben würden, kann die erstrebte Bewertung nur willkürlich vorgenommen werden, weil der Selbstbeurteilung der Arbeitnehmer nicht in allen Fällen objektive Tatbestände entsprechen. Zur Verdeutlichung dieser Schwierigkeit sind im folgenden einige Abgangsgründe in der Form aufgezählt worden, wie sie in den Statistiken von Betrieben anzutreffen sind:

1. Auswandern oder Ortswechsel
2. Heirat, häusliche oder familiäre Verpflichtungen
3. Weiterbildung
4. Nichteignung eingesehen
5. Berufswechsel
6. Wohnungsschwierigkeiten
7. Verkehrsschwierigkeiten
8. Gesundheitliche Gründe

---

1) Metze, H.-Th.: "Das Abgangsinterview - Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation", in ZfB, 30. Jg., S. 507

2) Traub, Werner und Gruppe, Günther: Bericht über eine Studienreise nach Schweden, England und Frankreich, herausgegeben und vervielfältigt vom HIB Frankfurt, Frankfurt/M. 1958, S. 14

9. Unzufriedenheit mit betrieblichen Gegebenheiten
10. kein Grund angegeben

Die hier angeführte Auswahl erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit und entspricht in ihrer Reihenfolge auch nicht den Häufigkeiten der einzelnen Motive. Sie läßt aber erkennen, daß es schon ohne Berücksichtigung der "Echtheit" der angegebenen Gründe schwierig ist, vermeidbare und unvermeidbare Abgänge voneinander zu trennen. Überdies werden die Grenzen in verschiedenen Betrieben unterschiedlich gezogen werden, weil z.B. Wohnungs- und Verkehrsschwierigkeiten nicht überall als Probleme anerkannt werden, die in betriebliche Zuständigkeitsbereiche fallen. Kritische Personalleiter werden sich sogar bei Berufswechslern und "Ungeeigneten" fragen, inwieweit der Betrieb durch mangelhaftes Entgegenkommen mitschuldig ist, während andere diese Fälle ohne Bedenken als unvermeidbare Abgänge ansehen.

Hier soll keineswegs im einzelnen überprüft werden, ob die Betriebe in irgendeiner Form ihre eigentlichen Aufgaben nicht rechtzeitig erkannt oder nur unzureichend erfüllt haben. Es ist vielmehr zweckentsprechend, für die folgenden Betrachtungen zunächst von der Fiktion eines unmittelbaren Verschuldens der Betriebe beim Abgang jeder Arbeitskraft auszugehen. Damit sollen keineswegs die Arbeitnehmer von vornherein als entlastet angesehen, sondern nur sachdienliche Vorteile für die Beurteilung der Abgangsursachen gewonnen werden. Es handelt sich also lediglich um die Schaffung einer Arbeitshypothese. Die Vorteile bestehen einmal darin, daß von einer solchen Unterstellung psychologisch ein besserer Einfluß auf die mit der Erforschung der Abgangsursachen betrauten Sachbearbeiter ausgeht als von der umgekehrten These. Außerdem wird nicht das angegebene oder vermutete Abgangsmotiv, sondern seine Überprüfung in den Mittelpunkt der Ermittlungen gestellt. Damit wird auch der Tatsache Rechnung getragen, daß viele Arbeitnehmer außerbetriebliche Motive vortäuschen, um weiteren Fragen auszu-

weichen, obwohl ihre Kündigung ursächlich auf eine Unzufriedenheit mit dem Betrieb zurückgeführt werden muß.

Unvermeidbar in diesem Sinn sind dann nur die objektiven, auf echte außerbetriebliche Einwirkungen zurückzuführenden Abgänge. Zur Bestimmung dieser Abgangsmotive reichen Erstinformationen normalerweise nicht aus. Es ist deshalb angebracht, besonders sorgfältige Ermittlungen anzustellen, die ergänzend oder korrigierend zu den Erstinformationen hinzutreten können. Die Problematik der arbeitnehmerseitig bedingten Abgänge ist damit hinreichend dargestellt worden. Die Prüfungsmethoden werden im nachfolgenden Abschnitt ausführlich zu behandeln sein.

b) Die Nachprüfbarkeit der Abgangsgründe

Bei einem Teil der ausscheidenden Arbeitnehmer sind die Abgangsgründe den Betrieben hinreichend bekannt, so daß sich ihre Nachprüfung erübrigt. Das trifft vor allem für Abgänge zu, die unter die gebildeten Gruppen der Mindestfluktuation und der arbeitgeberseitig bedingten Abgänge fallen. Bei einem anderen Teil der Ausscheidenden sind zur Aufklärung der Abgangsmotive Zusatzinformationen erforderlich, wobei vorausgesetzt wird, daß die Betriebe zusammen mit dem Kündigungsgesuch eine erste Auskunft über die Ursache der Kündigung schon erhalten haben. Die Frage, wann und nach welchen Grundsätzen eine Kontrolle durchzuführen ist, wurde in dem vorhergehenden Abschnitt bereits behandelt. Hier ist nun zu untersuchen, in welcher Art und über welche Personen oder Institutionen die Zusatzinformationen erlangt werden können. Dabei müssen unmittelbare Befragungen der ausscheidenden Arbeitnehmer, für die sich die Bezeichnung "Abgangsinterview" eingebürgert hat, sowie mittelbare Nachforschungen berücksichtigt werden.

aa) Das Abgangsinterview

Als Vorläufer des Abgangsinterviews sind sogenannte Abgangsformulare anzusehen, die von einzelnen Betrieben entworfen und den ausscheidenden Arbeitnehmern zur Beantwortung vorgelegt wurden. Dieses Verfahren hat sich deshalb nicht bewährt, weil die Befragten oft die erste beste Antwort ankreuzten, von der sie die geringsten Unannehmlichkeiten erwarteten[1]. Danach versuchten viele Betriebe, die Abgangsformulare durch einen anwesenden Sachbearbeiter ausfüllen zu lassen. Offensichtlich sind dadurch nicht alle Unzulänglichkeiten der schematischen Erkundung behoben worden, so daß sich das Abgangsinterview in Form eines freien Gespräches

1) Metze, H.-Th.: "Das Abgangsinterview- Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation", in ZfB 30. Jg. S. 508

immer mehr durchsetzen konnte.
Der Gesprächspartner der ausscheidenden Arbeitnehmer muß ein soziologisch und psychologisch gut geschulter Mitarbeiter sein, der dem Personalbüro unmittelbar unterstellt ist. Seine wichtigste Aufgabe ist es, eine Atmosphäre des Vertrauens zu schaffen[1] und sich in die Lage der Arbeitnehmer hineinzuversetzen. Er muß auch befähigt sein, bei spontanen Kündigungen die Verärgerung zu beschwichtigen oder bei der Erfüllung berechtigter Wünsche mitzuhelfen. Deshalb sollte das Abgangsinterview möglichst unmittelbar nach dem Bekanntwerden der Kündigung stattfinden. Die äußerst schwierige Doppelfunktion des Interviewers liegt darin, daß er sowohl die betrieblichen Interessen zu wahren hat als auch das Vertrauen der Arbeitnehmer bei Mitteilungen aus der privaten Sphäre nicht mißbrauchen darf.

Der Interviewer muß im einzelnen beachten, daß die Arbeitnehmer häufig nur bereit sind anzugeben, in welcher Hinsicht sie sich verbessern wollen bzw. schon durch den Abschluß eines neuen Vertrages verbessert haben. Darin kann zwar die echte Abgangsursache liegen, oftmals sind solche Angaben jedoch nur oberflächlich und für den Betrieb ohne besondere Bedeutung. Hinter jedem mit "Verbesserungen" motivierten Abgang verbergen sich mutmaßlich noch andere Gründe, die mit dem Betrieb im Zusammenhang stehen und deren Kenntnis für ihn von größter Wichtigkeit ist. Der Interviewer muß in den Fällen ermitteln, ob die "Verbesserung" das eigentliche Motiv darstellt oder ob nicht vielmehr eine Unzufriedenheit mit dem Betrieb den Gedanken an eine Kündigung zunächst genährt und diese dann in dem Augenblick erfolgt ist, da sich dem Arbeitnehmer eine günstige Möglichkeit zum Arbeitsplatzwechsel bot. Die Aufdeckung der "echten" Motive ist die eigentliche Aufgabe der Interviewer, deren Einsatz sich nur dann lohnt, wenn sie konsequent auf dieses Ziel hinarbeiten.

---

1) Metze, H.-Th.: "Das Abgangsinterview - Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation", in ZfB, 30. Jg. S. 508

Das Ergebnis der Abgangsinterviews ist oft angezweifelt worden. Der schwerwiegendste Einwand ist darin zu sehen, daß einfache Befragungen dahin tendieren, lediglich die Selbstbeurteilung der Befragten zu erforschen, in der nach Schelsky viele Quellen der Selbsttäuschung oder der Schematisierung von Meinungen enthalten sind[1]. Bert Klein warnt besonders nachdrücklich davor, die angegebenen Abgangsgründe bei "Vaganten-Typen" auszuwerten[2]. Diese aber werden in gut geführten Betrieben ohnehin nur gelegentlich eingestellt, weil ihre Veranlagung bei einer sorgfältigen Überprüfung der Bewerbungsunterlagen deutlich sichtbar wird. Dennoch ist es für einen Betrieb ungemein wichtig, über solche Befragungen "echte" betriebsbezogene Abgangsmotive aufzuspüren, weil andere Arbeitnehmer aus denselben Gründen zum Arbeitsplatzwechsel veranlaßt werden können. Bis zu welchem Ausmaß verborgene oder vorgetäuschte Abgangsursachen entdeckt werden, ist daneben von zweitrangiger Bedeutung und entzieht sich auch einer allgemeinen Beurteilung. Sogar die Ursachenstatistik kann eine untergeordnete Rolle zugewiesen bekommen, falls sich mit Hilfe der Abgangsinterviews betriebstypische Fehlerquellen erkennen und beseitigen lassen.

bb) Mittelbare Nachforschungen

Als Ersatz für das Abgangsinterview oder als Ergänzung dazu können die Betriebe versuchen, auf anderen Wegen die erforderlichen Zusatzinformationen zu erlangen oder schon erhaltene Informationen zu überprüfen. Die notwendige Diskretion wird solche Erkundungen jedoch sehr erschweren, besonders aber Nachforschungen über betriebsfremde Personen (Wohnungsnachbarn, Vereinskameraden etc.) von vornherein ausschließen. Deshalb bieten sich nur die Möglichkeiten an, über eine Vor-

---

1) Schelsky, Helmut: Wandlungen der deutschen Familie in der Gegenwart, Stuttgart 1955, S. 44

2) Klein, Bert: "Richtige Auswertung der Abgangsgespräche verhindert künftigen Personalwechsel", in Mensch und Arbeit, 10. Jg., S. 204

gesetztenkonferenz oder über die Befragung von Arbeitskollegen des ausscheidenden Arbeitnehmers die erwünschten Auskünfte zu erhalten.

Bei der Vorgesetztenkonferenz sollten alle unteren Führungsinstanzen vertreten sein, mit denen der Ausscheidende dienstliche Kontakte zu pflegen hatte. Das werden in der Regel Vorarbeiter und Meister der Werkstatt oder Abteilung , in Ausnahmefällen aber auch die Leiter anderer Abteilungen sein müssen, mit denen der Arbeitnehmer unmittelbar zusammenarbeiten mußte. Ferner können außer einem qualifizierten Mitarbeiter der Personalabteilung noch Mitglieder des Betriebsrates und der Sozialabteilung herangezogen werden. Die Aufgabe dieses Ausschusses gleicht in der Zielsetzung der des Interviewers vollständig, während die Methoden unterschiedlich sind. Bei der Konferenz kommt es auf das Zusammenfassen und Beurteilen aller entsprechenden Beobachtungen der Beteiligten an. Dabei ist zu beachten, daß der oder die unmittelbaren Vorgesetzten manchmal mitverantwortlich für den Abgang sein können[1]. Insoweit ist ihren Äußerungen eine gewisse Vorsicht entgegenzubringen. Dieser Ausschuß kann auch dann zusammentreten, wenn ein vorhergehendes Abgangsinterview das Motiv des Arbeitnehmers noch nicht ausreichend zu klären vermochte.

Es ist mehrfach geäußert worden, daß es günstiger sei, die Arbeitskollegen des ausscheidenden Arbeitnehmers nach dessen Beweggründen zu befragen. Dabei wird unterstellt, daß dieser seinen Kollegen die wahren Gründe seines Abganges mitgeteilt hat. Dieser Ansicht kann nicht ohne weiteres zugestimmt werden. Es ist zu bezweifeln, ob die Kollegen dem Interviewer bereitwillig Auskunft geben werden oder ob sie ihn mit seinen Fragen nicht vielmehr an den Ausscheidenden selbst verweisen. Das wird besonders dann eintreten, wenn die Befragten

---

1) Metze, H.-Th.: "Das Abgangsinterview- Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation", in ZfB, 30. Jg. S. 508

in näherem Kontakt zu dem Ausscheidenden gestanden haben, d.h. wenn sie zusammen mit ihm angesehene Mitglieder einer informellen Organisationseinheit, einer Clique waren[1]. In einem Großbetrieb wurden z.B. Meisterschüler beauftragt, die Abgangsursachen von 300 ausgeschiedenen Arbeitnehmern bei deren Kollegen zu erfragen. Der Vergleich ihrer Ergebnisse mit denen der vorausgegangenen Abgangsinterviews ergab keine nennenswerten Differenzen. Aus einer derart weitgehenden Übereinstimmung muß gefolgert werden, daß die Ausscheidenden entweder dem Interviewer und ihren Kollegen die wirklichen Motive genannt haben oder aber daß sie ihre Kollegen lediglich über das erfolgte Gespräch beim Interviewer unterrichtet haben. Sollten sie aber die "echte" und die vorgetäuschte Begründung genannt haben, dann muß dem genannten Ergebnis zufolge ihr Verhalten von den Kollegen gebilligt und unterstützt worden sein. Aus diesen Gründen erscheint es angebracht, eine Befragung der Arbeitskollegen nur dann vorzusehen, wenn ein Abgangsinterview des Ausscheidenden nicht durchführbar war oder ohne Ergebnis blieb. Ähnliche Vorbehalte müssen auch dem Vorschlag von Metze entgegengebracht werden, der das Abgangsinterview mit dem ausscheidenden Arbeitnehmer an dessen Arbeitsplatz und unter Anwesenheit seiner Arbeitskollegen durchführen will[2]. Es ist sehr wahrscheinlich, daß dann das Zusammengehörigkeitsgefühl der anwesenden Arbeitnehmer herausgefordert und der Interviewer in eine unangenehme Isolierung getrieben wird, die seiner Aufgabe keineswegs dienlich sein dürfte.

---

1) Miller, Delbert C. und Form, William H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957, S. 133 ff.

2) Metze, H.-Th.: "Das Abgangsinterview- Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation", in ZfB, 30. Jg., S. 508

c) Die Auswertung betrieblicher Ursachenstatistiken

aa) Die Anteile der Abgangsgruppen

Die Trennung der Gesamtfluktuation in die drei großen Gruppen der Mindestfluktuation, der arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig bedingten Abgänge wird sich in allen Betrieben ohne wesentliche Schwierigkeiten durchführen lassen. Für einige der untersuchten Betriebe konnten die Anteile der genannten Gruppen an der Gesamtfluktuation ermittelt und in der Tabelle 10 einander gegenübergestellt werden. Die Ergebnisse jeder Abgangsgruppe wurden dabei als Prozentsätze der betrieblichen Durchschnittsbelegschaften (Spalten b,c und d) und der Gesamtfluktuation der Betriebe(Spalten e,f und g) angegeben. Die Reihenfolge der Betriebe in der Tabelle 10 bestimmt sich nach der Größenordnung der betrieblichen Fluktuationskennzahlen (Spalte a).

Die Tabelle macht deutlich, daß die Mindestfluktuation keineswegs dem Anstieg der Gesamtfluktuation folgt, sondern in allen Betrieben ungefähr gleich groß ist. Sie beträgt zwischen 1 % und 4,5 % der jährlichen Durchschnittsbelegschaft. Die geringen Schwankungen sind zunächst darauf zurückzuführen, daß die Alterszusammensetzung der einzelnen Belegschaften nicht gleich ist. Außerdem ist die physische Beanspruchung der Arbeitnehmer von Beruf zu Beruf verschieden stark und kann sogar innerhalb eines Berufes von Betrieb zu Betrieb unterschiedlich sein. So wird z.B. die Mindestfluktuation von Untertagearbeitern im Bergbau erheblich über der von Monteuren in der Elektroindustrie liegen. Grundsätzlich aber ist die Mindestfluktuation der am wenigsten problematische Teil der Fluktuation, weil sie sich vorausbestimmen läßt und überdies nur eine relativ unbedeutende Größenordnung erreicht. Die Mindestfluktuation wird daneben das unvermeidbare Minimum an Abgängen darstellen, mit dem jeder Betrieb unabhängig von konjunkturellen Einflüssen zu rechnen hat.

Tabelle 10:

Die Fluktuation aus 13 Betrieben - unterteilt nach den drei Abgangsgruppen, die in Prozenten der Gesamtbelegschaft und der gesamten Abgänge angegeben sind.

Betrieb	FKZ	Abgänge in % der Ø Belegschaft[1]			Abgänge in % der Gesamtabgänge[2]		
		Mindestfluktuation	ArbG-seitig bedingt	ArbN-seitig bedingt	Mindestfluktuation	ArbG-seitig bedingt	ArbN-seitig bedingt
Spalte	a	b	c	d	e	f	g
A	6,1	3,6	0,8	1,7	59,2	12,3	28,5
B	9,5	1,5	2,8	5,2	15,7	29,9	54,4
C	9,6	1,9	0,5	7,2	20,2	4,9	74,9
D[x]	10,1	1,5	3,5	5,1	14,8	34,4	50,8
E	10,3	2,7	2,4	5,2	26,8	23,9	49,3
F	11,0	1,1	2,7	7,2	10,4	24,8	64,8
G	12,6	1,6	3,5	7,5	12,9	27,6	59,5
H	15,4	2,0	2,2	11,2	12,7	14,0	73,2
J	19,3	3,5	7,6	8,3	18,0	39,2	42,8
K[x]	22,1	2,7	3,9	15,5	12,2	18,8	70,0
L	26,3	2,5	6,4	17,4	9,4	24,4	66,2
M	26,8	4,4	7,9	14,5	16,3	29,3	54,4
N[y]	30,0	4,3	6,8	18,9	14,4	22,6	63,0

1) Die Summe der Spalten b, c und d ist gleich den in der Spalte a angegebenen Fluktuationskennzahlen.

2) Die Summe der Spalten e, f und g ist gleich 100 % (aufgerundet).

x) Bei den Zahlen in diesen Spalten handelt es sich um die Untersuchungsergebnisse von mehreren in der vorliegenden Untersuchung enthaltenen Betrieben, die zu einem Konzern gehören.

y) Die Unterscheidung der Abgänge dieses Betriebes konnte nur für das Jahr 1960 durchgeführt werden, während die Zahlen von allen anderen Betrieben für das Jahr 1959 gelten.

Bei der Betrachtung der Spalten (c) und (d) der Tabelle 10 zeigt sich, daß beide Abgangsgruppen mit größer werdenden Fluktuationskennzahlen ansteigen. Dieses Ergebnis entspricht nur bei den "arbeitnehmerseitig bedingten Abgängen", nicht aber bei den "arbeitgeberseitig bedingten Abgängen" von vornherein den Erwartungen und ist deshalb besonders bemerkenswert. Es war im Gegenteil anzunehmen, daß die Arbeitgeber bei einem Anstieg der Fluktuation im Interesse der Aufrechterhaltung der Produktion sich große Zurückhaltung auferlegen und kaum Kündigungen aussprechen würden, um nicht ihrerseits zu einer weiteren Erhöhung der Fluktuation beizutragen. Der beobachtete Gleichlauf ist hier dadurch zu erklären, daß eine übermäßige Fluktuation in einem Betrieb auf Unruhen und Spannungen irgendwelcher Art zurückzuführen ist, die Arbeitnehmer und Arbeitgeber zu Reaktionen herausfordern.

Dabei können die Unruhen primär durch eine stärkere Kündigungswelle entstanden sein, die von den Arbeitnehmern ausging und die Betriebsleitung zu Umbesetzungen und zur Einstellung von Neulingen und Aushilfen gezwungen hat. Gerade in solchen Situationen gelangen sehr viele ungeeignete Arbeitskräfte in die Betriebe und erhöhen die schon bestehenden Spannungen zusätzlich, weil vielfach der Standpunkt vertreten wird, daß ein schlecht besetzter Arbeitsplatz einem unbesetzten Arbeitsplatz immer noch vorzuziehen sei. Aber auch der umgekehrte Fall kann zu Spannungen führen, wenn nämlich eine Erweiterung der Belegschaft oder eine Umstellung der Produktion zu gewaltsam oder ohne sorgfältige Vorbereitungen in Angriff genommen werden. Da durch solche Maßnahmen bewährte Mitarbeiter oft überfordert, verärgert und schließlich zur Kündigung getrieben werden, begünstigen auch sie das Entstehen von Unruhen im Betrieb. Als unmittelbare Folge dieser Unruhe steigen dann nicht nur die arbeitnehmerseitig bedingten Abgänge, sondern auch die arbeitgeberseitig bedingten Abgänge an, weil die Betriebe gezwungen

werden, zur Aufrechterhaltung der Disziplin mehr Arbeitnehmer zu entlassen als sie es nach Lage der Dinge eigentlich verantworten können. Bei dem Gleichlauf zwischen den beiden Abgangsgruppen handelt es sich im Grunde um einen interdependenten Kausalzusammenhang, ohne daß sich die Priorität oder Dominanz einer der beiden Ursachen im Normalfall bestimmen lassen.

Diese Überlegungen zeigen besonders eindringlich, welche schwerwiegende Gefahr von einer einmal entstandenen Unruhe innerhalb einer Belegschaft ausgehen kann. Die den Spannungen innewohnende Tendenz zur fortwährenden Steigerung läßt daneben erkennen, daß lediglich durch einzelbetriebliche Fluktuationsuntersuchungen die erforderlichen Anhaltspunkte für eine Bekämpfung der Fluktuation zu gewinnen sind.

bb) Das Ziel der Beobachtungen

Auch das Ansteigen der arbeitnehmerseitig bedingten Abgänge mit größer werdenden Fluktuationskennzahlen (Spalte d der Tabelle 10) beweist, daß von einer bestimmten Größenordnung an die weitergehende Untersuchung dieser Abgänge unerläßlich ist. Es ist ferner zweckmäßig, sich hier an die Unterteilung dieser Abgangsgruppe in unvermeidbare, bedingt vermeidbare sowie gänzlich vermeidbare Abgänge zu erinnern. Von allen diesen Untergruppen werden die unvermeidbaren Abgänge mit Sicherheit stärker von konjunkturellen Schwankungen beeinflußt als die vergleichsweise starre Mindestfluktuation. Die Ursache ist darin zu sehen, daß sich in Krisenzeiten z.B. Abgänge aus (echten) familiären Gründen oder wegen beruflicher Weiterbildung (Fach- und Hochschulbesuch) von selbst auf ein Mindestmaß beschränken werden. Eine noch stärkere Reduzierung ist bei den restlichen beiden Abgangsgruppen zu erwarten, was aus dem in der Abbildung 7 wiedergegebenen Beispiel aus den USA ersichtlich wird[1]. Dieses Ergebnis ist deshalb besonders bemerkenswert, weil in Depressionsjahren offensichtlich auch solche Arbeitsplatzwechsel auf ein Minimum zurückgehen, die einen echten beruflichen und sozialen Aufstieg des sich verändernden Arbeitnehmers zur Folge haben. Die verfügbaren Unterlagen konnten über den Anteil solcher Arbeitsplatzwechsel an der gegenwärtigen Arbeitnehmerfluktuation in der Bundesrepublik keine Auskünfte geben. Otto Esser vertritt zwar die Ansicht, daß dieser Anteil bedeutungsmäßig immer unterschätzt wird, eine zahlenmäßige Bestimmung jedoch konnte auch er - verständlicherweise - nicht vornehmen[2].

Die Betriebe werden gut beraten sein, wenn sie die Mindestfluktuation und von allen arbeitnehmerseitig bedingten Abgängen die unvermeidbaren Abgänge als gegeben und unveräm-

---

1) Vgl. S. 139 dieser Arbeit

2) Vgl. Esser, Otto: "Sorgenkind Arbeitsmarkt", in Junge Wirtschaft, Jg. 8, S. 187

derlich ansehen. Alle anderen Gruppen sind jedoch beeinflußbar und sollten deshalb auf die betriebliche Personalpolitik im weitesten Sinn zurückgeführt werden. Wenn ein Betrieb den Versuch zur Einschränkung seiner Fluktuation unternehmen will, dann darf bzw. muß nur bei diesen letztgenannten Abgängen erfolgversprechend angesetzt werden. Daraus folgt aber, daß nur einzelbetriebliche Maßnahmen die Aussicht auf eine erfolgreiche Fluktuationsbekämpfung gewähren.

Dieser Schluß ist hier aus einem zwischenbetrieblichen Vergleich abgeleitet worden. Er gilt ohne Einschränkung auch für periodische Zeitvergleiche mit betriebseigenen Daten, welche die Betriebe normalerweise nur durchführen können, weil ihnen Zahlen anderer Betriebe nicht zur Verfügung stehen. Für eine erfolgversprechende Auswertung der Vergleiche ist es erforderlich, die Maßstäbe zur Beurteilung der Abgangsmotive nicht oder jedenfalls nicht wesentlich zu verändern. Dadurch wird die Kontinuität der Untersuchungen sichergestellt und die Durchführung aller denkbaren betriebsinternen Zeitvergleiche ermöglicht. Schwierigkeiten bei der statistischen Aufbereitung der Verursachungsfaktoren bereiten vor allem die schon erwähnten Motivkombinationen. Diese können nun allein bei dem Verursachungsfaktor berücksichtigt werden, der tatsächlich oder mutmaßlich dominiert. Bei einem solchen Vorgehen bleiben jedoch die Zweit- und Drittfaktoren unbeachtet, so daß in der Ursachenstatistik die Zahl der angegebenen Abgangsgründe der Zahl der Abgänge entspricht. Verschiedentlich ist nun die Ansicht geäußert worden, daß auch die Zweit- und Drittfaktoren in einer Ursachenstatistik in Erscheinung treten müßten[1]. Die Summe der angegebenen Abgangsgründe wird in der Ursachenstatistik dann größer sein als die Zahl der Abgänge insgesamt, so daß erst eine prozentuale Umrechnung eine ausreichende Kenntnis des Gewichtes der einzelnen Verursachungsfaktoren ver-

---

1) Vgl. Klein, Bert: "Richtige Auswertung der Abgangsgespräche verhindert zukünftigen Personalwechsel", in Mensch und Arbeit, Jg. 10, S. 203 ff.

mittelt. Beide Verfahren haben Nachteile und sind äußerst schwierig durchzuführen. Während der kritische Punkt der einen Methode darin zu sehen ist, daß der dominierende Faktor bei einer Motivkombination unbedingt erkannt werden muß, werden bei dem anderen Verfahren Zweit- und Drittmotive den Erstmotiven unberechtigterweise gleichgestellt, so daß sich deshalb ein falsches Bild ergeben kann. Welcher der beiden Methoden nun der Vorrang zugestanden wird, hängt letztlich von der bei den Nachforschungen aufgewendeten Sorgfalt sowie von dem Ermessen der zuständigen Sachbearbeiter ab.

Die Erforschung der Verursachungsfaktoren dient dazu, betriebstypische Fehlerquellen zu erkennen und Schritte zu ihrer Beseitigung einzuleiten. Besonders wichtig ist es aber, die Resultate auch im Hinblick auf künftige Neueinstellungen von Arbeitnehmern zu überprüfen und zu berücksichtigen[1]. Das Ergebnis der Untersuchungen kann so dazu beitragen, die Personalpolitik der Betriebe zu bestimmen und die Betriebe an ihre aktiven Gestaltungsmöglichkeiten zu erinnern. Die Sorgfalt, mit der in den Betrieben die Fluktuation untersucht wird, gibt zweifellos einen Maßstab für die Qualität der betrieblichen Führung ab. Es ist wenig sinnvoll, über die vorgenommene Unterteilung der arbeitnehmerseitig bedingten Abgänge hinaus die einzelnen Gruppen in einer allgemein verbindlichen Form weiter zu zergliedern. Ein Schema, das in allen Betrieben zu verwenden ist, läßt sich allein deshalb nicht finden, weil in jedem Betrieb andere betriebstypische Gegebenheiten beachtet und in einer Ursachenstatistik besonders berücksichtigt werden müssen. Ergänzend zu diesen Ausführungen sind im Anhang die Ursachenstatistiken von zwei Betrieben wiedergegeben und erörtert worden[2].

---

1) Vgl. auch Klein, Bert: "Richtige Auswertung der Abgangsgespräche verhindert zukünftigen Personalwechsel", in Mensch und Arbeit, Jg. 10, S. 205

2) Vgl. Anhang D, S. XIII ff. d.A.

4. Zweiseitig erfaßbare, beiden Faktorengruppen gemeinsame Merkmale

Bei den Beeinflussungs- und Verursachungsfaktoren konnten nicht alle Merkmale behandelt werden, die im Zusammenhang mit der Arbeitnehmerfluktuation von Interesse sind. Für die Begrenzung war zwangsläufig das verfügbare Untersuchungsmaterial, besonders aber seine Quantifizierbarkeit bestimmend. Aus diesem Grunde sind bisher die Arbeitsentgelte, die Arbeitszeit und die Arbeitsbedingungen unberücksichtigt geblieben. Gerade diese Merkmale verdienen jedoch doppelte Aufmerksamkeit, weil sie sowohl bei den Beeinflussungsfaktoren als auch bei den Verursachungsfaktoren zu finden sind. Erst diejenige Untersuchung ist als eine vollständige anzusehen, in der die genannten Merkmale aus der Sicht der Wirtschaftsbetriebe u n d aus der Sicht der Arbeitnehmer überprüft sowie anschließend verglichen werden. Es ist schon vorher darauf hingewiesen worden, daß die vorhandenen Unterlagen diese Voraussetzungen nicht erfüllten und nicht einmal die Untersuchung e i n e s der Merkmale zuließen[1]. Deshalb sind im folgenden Abschnitt alle erreichbaren Quellen zusammengetragen worden, die sich mit den Merkmalen Arbeitsentgelte, Arbeitszeit und Arbeitsbedingungen befassen.

a) Der mutmaßliche Einfluß des Arbeitsentgeltes

Oft wird die Ansicht geäußert, daß ein Anheben der Arbeitsentgelte einen Rückgang der Fluktuation zur Folge haben müsse[2]. Zur Überprüfung dieser Vermutung wäre es notwendig, die Fluktuation losgelöst von allen anderen Einflußfaktoren und allein in Abhängigkeit von den Arbeitsentgelten zu betrachten. Die Erforschung der Fluktuation befindet sich aber in der Mehrzahl der untersuchten Betriebe erst in den Anfängen und ist deshalb

---

1) Vgl. S. 93/94 d.A.

2) Kühn/Pöhlein haben ein Programm entworfen, das zur Minderung der Fluktuation in Betrieben der sog. DDR beitragen soll. Eine ihrer wichtigsten Forderungen ist die Einführung eines Wirtschaftszweig-Lohngruppenkataloges, von der sie sich eine erhebliche Senkung der Fluktuation versprechen - vgl. Kühn/Pöhlein: "Wir müssen die Fluktuation der Arbeitskräfte einchränken", in Arbeit und Sozialfürsorge, 12.Jg. 1957, S. 199

noch nicht auf den hier zu beobachtenden Zusammenhang ausgerichtet. Außerdem wurde in allen Betrieben eine sehr deutliche Zurückhaltung spürbar, sobald das Gespräch über die Arbeitsentgelte in konkrete Bahnen gelenkt werden sollte. Offenbar ist die Abneigung der Betriebe, Außenstehenden einen Einblick in das betriebliche Lohn- und Gehaltsgefüge zu gewähren, stark ausgeprägt. Es war deshalb unumgänglich, andere und außerhalb des verfügbaren Untersuchungsmaterials liegende Beweise heranzuziehen.

aa) Vorliegende Untersuchungsergebnisse

Unmittelbare Versuche zur Ermittlung des Einflusses der Arbeitsentgelte auf die Fluktuation sind bisher in England und in Kanada gemacht worden. Während für die englische Untersu-

Tabelle 11:
Durchschnittliche Wochenverdienste und Fluktuationskennzahlen von Arbeitern der wichtigsten Berufsgruppen zweier Betriebe (England, Dezember 1948) [1]

Berufsgruppe	Betrieb D 3		Betrieb D 1	
	durchschnittl. Wochenverdienste	FKZ[2]	durchschnittl. Wochenverdienste	FKZ[2]
	in £		in £	
Männer:				
1.	7.10.0 - 8. 2.0.	4	7. 7.0 - 7.10.0.	2
2.	6. 2.0 - 7. 5.0.	29	5.15.0 - 6.13.0.	9
3.	7.10.0 - 7.15.0.	-	7.15.0 - 8.15.0.	11
4.	5.14.0 - 6. 5.0.	7	5. 8.0 - 5.17.0.	91
5.	5. 9.0.	233	5. 9.0.	79
Frauen:				
1.	4. 7.0 - 4.13.0.	20	5. 0.0.	28
2.	4. 6.0.	50	4. 5.0.	39
3.	4. 5.0.	18	4. 6.0.	28

1) Entnommen bei Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 91, Tabelle 22.

2) Die in der Tabelle angegebenen Fluktuationskennzahlen sind auf die Gesamtfluktuation der ortsansässigen Arbeiter bezogen.

chung zwei vergleichbare Betriebe eines Konzerns herangezogen wurden, sind in Kanada die entsprechenden Daten vieler Betriebe auf einen Zusammenhang hin überprüft worden. Die kanadische Untersuchung kommt dabei dem Verfahren am nächsten, das bei einer Überprüfung der Arbeitsentgelte als Beeinflussungsfaktor der Fluktuation anzuwenden war, soweit die Materialsammlung eine ausreichende Zahl von betrieblichen Daten bereitstellen konnte.

Die englische Untersuchung ist in der Tabelle 11 auf der vorangehenden Seite wiedergegeben worden. Trotz unmittelbar benachbarter Standorte, gleicher Arbeitszeit und gleicher Arbeitsbedingungen konnte Long keinen Zusammenhang zwischen den Arbeitsentgelten und der Fluktuation von Arbeitnehmern verschiedener Lohngruppen erkennen[1].

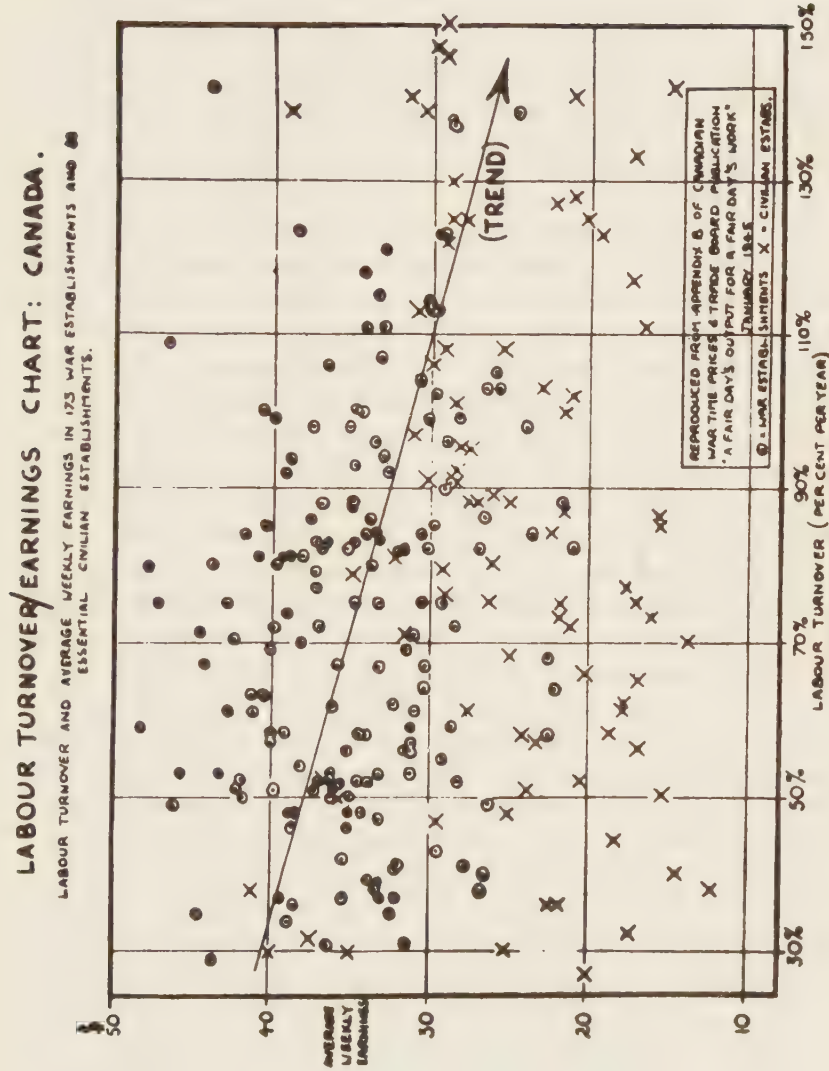
Besondere Beachtung verdient die kanadische Untersuchung, in der durchschnittliche Fluktuationskennzahlen der untersuchten Betriebe mit den durchschnittlichen Wochenlöhnen der Arbeitnehmer in den einzelnen Betrieben verglichen wurden. Die Untersuchung ist in der Abbildung 8 auf der folgenden Seite wiedergegeben worden. Insgesamt standen dafür Daten von 261 Betrieben zur Verfügung, von denen 173 Rüstungsbetriebe waren. Für die Gesamtzahl aller 261 Betriebe konnte Pearce keinen erkennbaren Zusammenhang ermitteln[2]. Da aber die mittleren Wochenlöhne in der Rüstungsindustrie erheblich über den mittleren Wochenlöhnen von Arbeitnehmern in Betrieben der "Zivilindustrie" lagen (35 ₰ im Vergleich zu 25 ₰), versprach er sich von einer Trennung der genannten Betriebsarten weitere Aufschlüsse. Die durchschnittlichen Fluktuationskennzahlen der beiden Gruppen in Höhe von 73 % und 84 % entsprachen jedoch

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 90 ff.

2) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 48 ff. Die Abbildung 8 dieser Arbeit ist dort ebenfalls entnommen worden, vgl. Pearce, Frank T.: a.a.O., S. 205 - Die eingezeichnete Trendlinie in der Abbildung 8 ist allein aus den Daten der Rüstungsbetriebe errechnet worden und trifft nur für diese zu.

Abbildung 8:


LABOUR TURNOVER/EARNINGS CHART: CANADA.
LABOUR TURNOVER AND AVERAGE WEEKLY EARNINGS IN 123 WAR ESTABLISHMENTS AND 88 ESSENTIAL CIVILIAN ESTABLISHMENTS.
(TREND)
REPRODUCED FROM APPENDIX B OF CANADIAN WAR TIME PRICES & TRADE BOARD PUBLICATION "A FAIR DAY'S OUTPUT FOR A FAIR DAY'S WORK" JANUARY 1945
● = WAR ESTABLISHMENTS X = CIVILIAN ESTABLISHMENTS.
AVERAGE WEEKLY EARNINGS
50
40
30
20
10
30%
50%
70%
90%
110%
130%
150%
LABOUR TURNOVER (PER CENT PER YEAR)
12 MONTHS ENDING 30TH SEPT. 1943.

nicht seinen Erwartungen, weil er einen wesentlich stärkeren Einfluß vermutete. Nur bei den Betrieben der Rüstungsindustrie ergab sich ein statistisch signifikanter Korrelationskoeffizient R (nach Pearson) in Höhe von - 0,28, der jedoch als äußerst gering anzusehen ist. Da gerade während des Krieges eine patriotische Gesinnung der Arbeitnehmer zu diesem Ergebnis geführt haben könnte, spricht Pearce allein von einer "Wahrscheinlichkeit der Existenz einer funktionellen Beziehung zwischen dem Lohnniveau eines Betriebes und dessen Fluktuation"[1].

Gegen die kanadische Untersuchung lassen sich viele Einwände vorbringen, die an dieser Stelle nicht im einzelnen erörtert werden sollen. Es ist schon vorher betont worden, daß Untersuchungsergebnisse aus anderen Ländern nicht ohne weiteres auf die Verhältnisse in der Bundesrepublik übertragen werden dürfen[2]. Das gilt besonders für eine Betrachtung von Löhnen, die wegen der unterschiedlichen Lebenshaltungskosten und weiterer Abhängigkeiten stets einer nochmaligen Überprüfung bedürfen. Die angeführten Untersuchungen sind deshalb für die vorliegende Arbeit relativ bedeutungslos, weil ihre Ergebnisse nicht durch entsprechende Paralleluntersuchungen mit Daten deutscher Betriebe bestätigt werden konnten. Da das Merkmal Arbeitsentgelt zweiseitig erfaßbar ist, kann es neben der schon genannten Erforschung aus der Sicht der Wirtschaftsbetriebe auch dergestalt untersucht werden, daß die beteiligten Arbeitnehmer nach ihren Motiven befragt werden. Ein solches Vorgehen wird dem Merkmal Arbeitsentgelte als Verursachungsfaktor gerecht. Das Institut für Demoskopie Allensbach hat kürzlich einen repraesentativen Querschnitt von 1.000 westdeutschen Arbeitnehmern nach den Gründen ihres Arbeitsplatzwechsels befragt und dabei ermittelt, daß etwa 50 % aller in den Jahren 1959 und 1960 erfolgten Arbeitsplatzwechsel auf finanzielle Verbesserungen der Arbeitnehmer zurückführbar sein sollen[3]. Dieses Ergebnis kann nicht kritiklos hingenommen

---

1) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 50

2) Vgl. S. 18 ff., besonders S. 21 dieser Arbeit

3) Institut für Demoskopie Allensbach, Informationsdienst vom 4.6.1960 und 12.4.1961

werden.

Zunächst ist zu bemerken, daß die Befragung eines repraesentativen Querschnittes von Arbeitnehmern nicht mit der betrieblichen Ausgangsbasis übereinstimmt, die für die vorliegende Arbeit gewählt wurde. Lediglich in dem Fall, daß die Arbeitnehmer e i n e s Betriebes befragt worden wären, ist das Ergebnis betriebsbezogen und darf im Hinblick auf den beobachteten Betrieb ausgewertet werden. Ferner ist die Antwort "finanzielle Verbesserung" auf eine Frage nach den Gründen des Arbeitsplatzwechsels durchaus nicht eindeutig zu interpretieren. Dafür lassen sich eine Reihe von Beispielen anführen, die alle unter den bejahenden Antworten enthalten sein können:

(1.) Die Antwort "finanzielle Verbesserung" ist aus vielerlei Gründen für die Befragten schmeichelhaft. Da mit einem Arbeitsplatzwechsel meistens eine Lohn- oder Gehaltszulage verbunden sein wird, greifen auch diejenigen Arbeitnehmer zu dieser Antwort, denen der bisherige Arbeitsplatz zu eintönig wurde oder die einfach einen anderen Betrieb kennenlernen wollen. Außerdem könnten auch solche Arbeitnehmer diese Antwort wählen, die in irgendeiner Form unzufrieden mit oder verärgert über ihren alten Betrieb waren, ohne daß ihnen der wirkliche Grund bewußt wurde oder sie ihn zuzugeben bereit waren.

(2.) Wenn sich der Anmarschweg eines Arbeitnehmers - verglichen mit dem zu seiner vorhergehenden Arbeitsstätte - erheblich verkürzt, werden seine Ausgaben für öffentliche Verkehrsmittel geringer oder fallen ganz fort. Trotz gleichbleibenden Lohnes kann dadurch eine finanzielle Ersparnis eintreten.

(3.) Da mit einem echten beruflichen Aufstieg meistens eine finanzielle Verbesserung einhergeht, besteht zwischen diesen beiden Begründungen ein interdependenter Zusammenhang, der wohl kaum eindeutig in der einen oder anderen Richtung auszudeuten ist.

(4.) Die Antwort kann auch von Arbeitnehmern gegeben werden, denen an ihrem neuen Arbeitsplatz bei unveränder-

tem Lohn eine weniger anstrengende Arbeitsleistung abverlangt wird.

(5.) Long weist schließlich darauf hin, daß für einen Teil der Arbeitnehmer die Höhe des Stundenverdienstes, für andere aber die Höhe des Wochenverdienstes von entscheidender Bedeutung ist. Das heißt mit anderen Worten, daß manche Arbeiter weniger Wert auf die absolute Höhe des Stundenlohnes legen als vielmehr darauf, mit Hilfe von regelmäßigen Überstunden bei relativ niedrigen Stundenlöhnen auf dennoch hohe Wochenverdienste zu kommen[1]. In diesen Fällen wird eine finanzielle Besserstellung durch einen Mehraufwand an Arbeitszeit erkauft.

Alle diese Beispiele zeigen, daß die Antwort "finanzielle Verbesserung" äußerst vieldeutig ist. Sie kann oftmals sehr oberflächlich sein und die Motive des Arbeitsplatzwechsels noch nicht ausreichend verdeutlichen. Mit großer Sicherheit müssen deshalb an dem Anteil von 50 %, den das Allensbacher Institut auf finanzielle Verbesserungen zurückführen will, bedeutende Abstriche vorgenommen werden.

bb) Zusätzliche Kriterien

Für eine Untersuchung des Zusammenhanges zwischen der Fluktuation und den Arbeitsentgelten sind anstelle der Arbeitsentgelte auch Tätigkeitsmerkmale zu verwenden, weil sich beide Merkmale scheinbar in groben Zügen entsprechen. Die Abgänge der Lohnempfänger und Angestellten konnten für drei untersuchte Betriebe nach Tätigkeitsgruppen gegliedert und auf die durchschnittlich beschäftigten Arbeitnehmer je Gruppe bezogen werden. Dabei stellte sich heraus, daß die Fluktuationskennzahlen der einzelnen Beschäftigtengruppen in umgekehrt proportionalem Verhältnis zu der Rangfolge der Tätigkeitsmerkmale standen, d.h. die Fluktuationskennzahl der Hilfsarbeiter war

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 86

am höchsten, die der qualifizierten Facharbeiter am niedrigsten. Dieses vermutlich normale Bild kann jedoch durch Sondereinflüsse verschiedener Art verzerrt werden, z.B. durch eine außerordentliche Knappheit oder durch ein Überangebot von Arbeitnehmern einer bestimmten Berufsgruppe. In einem untersuchten Großbetrieb war die Fluktuationskennzahl derjenigen Angestellten am größten, die als besonders befähigt galten und deshalb laufend zu Fortbildungskursen herangezogen wurden. Die Geschäftsleitung mußte dann auch bestätigen, daß man es versäumt habe, die Teilnehmerzahl rechtzeitig auf das erforderliche Maß zu beschränken. Für das zwangsläufig entstandene Überangebot seien dann weder Abteilungsleiterpositionen verfügbar gewesen noch sei es gelungen, diese Kräfte in den Betrieben zu halten.

Die Gleichstellung von Arbeitsentgelten und Tätigkeitsmerkmalen ist jedoch sehr problematisch, weil sich mit zunehmenden Qualifikationsgraden der Arbeitnehmer auch eine zunehmende Spezialisierung bemerkbar macht. Die Folge ist, daß spezialisierte Arbeitnehmer im Vergleich zu unqualifizierten Arbeitskräften absolut geringere Chancen für einen Wechsel auf gleichartige Arbeitsplätze haben, sofern nicht gerade eine außerordentliche Nachfrage für ihre Berufsgruppe besteht. Mittelbar wird demnach auch der Grad der Spezialisierung einen Einfluß auf die Fluktuation der Arbeitnehmer ausüben. Im Einzelfall jedoch können diese Einflüsse von Einwirkungen anderer Art überlagert werden, ohne daß sich darüber endgültige Aussagen machen lassen.

Weitere Hinweise auf den Zusammenhang zwischen den Arbeitsentgelten und der Fluktuation geben zwei Untersuchungen über die Rangfolge der Abgangsursachen bzw. Veränderungswünsche. Bei den abgegangenen Bergleuten aus sechs westdeutschen Zechen folgten die Löhne erst mit deutlichem Abstand nach der Gesundheits- und Unfallgefährdung sowie nach Differenzen mit Vorgesetzten[1]. Eine psychologische Untersuchung in England

---

1) von Friedeburg, Ludwig: "Zur Fluktuation im Steinkohlenbergbau", Im Bundesarbeitsblatt Jg. 1957, S. 714

führte zu dem Ergebnis, daß unter allen Veränderungsmotiven der Wunsch nach höherem Lohn erst an dritter bis sechster Stelle einzureihen war[1]. Wegen der Arbeitsbedingungen im Untertagebau und wegen der unterschiedlichen Mentalität englischer Industriearbeiter dürfen beide Untersuchungsergebnisse nicht unmittelbar auf die deutsche Industrie übertragen werden. Besonders bemerkenswert ist jedoch die Zweitrangigkeit der Löhne in England, weil dort die durchschnittliche Arbeitnehmerfluktuation je Betrieb im Jahre 1948 doppelt so hoch war wie in westdeutschen Betrieben während des Jahres 1959[2].

Außerdem ist vorauszusetzen, daß die Löhne für vergleichbare Arbeitsleistungen durch die Politik der Tarifpartner weitgehend gleichgeschaltet sind,[3] d.h. innerhalb des Geltungsbereiches eines Tarifabkommens differieren die Löhne nicht oder nur unwesentlich[4]. Die Betriebe werden ein vertretbares Maß an Lohnzulagen für neue Mitarbeiter kaum überschreiten dürfen, um nicht das innerbetriebliche Lohngefüge zu zerstören, erneute Unzufriedenheit zu stiften und dadurch weitere Abgänge herauszufordern . Diese Überlegungen machen deutlich, daß der den Betrieben für Lock-

---

1) Über diese Untersuchung hat Pearce berichtet, vgl. Pearce, Frank T.: Finahcial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 44

2) Vgl. British Institute of Management: The Cost of Labour Turnover, London 1959, S. 6 (graphische Darstellung). Die durchschnittliche Fluktuationskennzahl für alle Betriebe dieser Untersuchung betrug zum Vergleich dazu 16,7.

3) Conradi weist darauf hin, daß die Tariflöhne von zwei Handwerksberufen sogar höher als die vergleichbarer Industriearbeiter sind. In allen anderen Fällen seien die Tariflöhne vergleichbar, die Effektivlöhne jedoch z.T. niedriger -vgl. Conradi,Heinz: Die Abwanderung der Handwerker in die Industrie, Frankfurt 1962, S. 32 ff.; Die Gleichschaltung der Löhne in der englischen Wirtschaft ist von Pearce betont worden, vgl. Pearce, Frank T.: a.a.O., S. 44 und 47

4) Durch die Ortszuschläge bleiben weiterhin deutliche Differenzen bestehen. Diese werden aber durch die unterschiedlichen Lebenshaltungskosten in den Ortsklassen S, A und B neutralisiert und wirken sich praktisch nicht aus.

löhne zur Verfügung stehende Spielraum nur relativ gering sein kann. Anscheinend versuchen sie auch, einen direkten Konkurrenzkampf um Arbeitnehmer auf der Basis der Arbeitsentgelte nach Möglichkeit zu vermeiden und den Wettbewerb auf andere Ebenen zu verlagern. Dazu zählen u.a. freiwillige Sozialleistungen[1], Gewinnbeteiligungssysteme, Wohnungsbauten für Belegschaftsmitglieder und Arbeitszeit- sowie Arbeitslohndifferenzen zwischen verschiedenen Wirtschaftszweigen.

Es ist deshalb auf der anderen Seite von Interesse zu erfahren, welche Größenordnung die Mehrzulagen erreichen müssen, um Arbeitnehmer zum Arbeitsplatzwechsel zu bewegen. Eine Umfrage bei einem repraesentativen Teil der Belegschaft eines westdeutschen Großbetriebes ergab, daß 10 % der Lohnempfänger bei Mehrbeträgen bis zu 40,- DM und 10 % der Angestellten bei einem Mehrgehalt von 60,- DM ihren alten Betrieb verlassen würden[2]. Mit größer werdenden Differenzen stieg selbstverständlich die Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel an. Wesentlich ist jedoch allein, daß 90 % der Befragten bei monatlichen Zulagen von etwa 50,- DM ihren Betrieb nicht wechseln würden[3]. Bei diesem Betrag liegt offenbar die kritische Grenze, weil geringere Zulagen für die Arbeitnehmer anscheinend noch nicht ausreichend fühlbar werden[4], um die

---

1) Nach Conradi kommt den freiwilligen Sozialleistungen bei der Abwanderung aus dem Handwerk die größte Bedeutung zu, vgl. Conradi,Heinz: Die Abwanderung der Handwerker in die Industrie, Frankfurt/M. 1962, S. 42

2) Art.o.V.: "Meinungsbefragung über die Bereitschaft zum Arbeitsplatzwechsel" (durchgeführt vom Studienkreis"Der Neue Betrieb" Düsseldorf), in Mensch und Arbeit, 9.Jg. S. 151

3) Es wäre von Vorteil gewesen, wenn der Studienkreis "Der Neue Betrieb" zusätzlich zu den absoluten Mehrbeträgen auch die relativen Mehrbeträge angegeben hätte. Das vorliegende Untersuchungsergebnis ist nur dann ausreichend aussagefähig, wenn allein Lohnempfänger und Angestellte mit durchschnittlichem Monatseinkommen befragt werden sind.

4) Das Wort fühlbar wurde hier in Anlehnung an Krelle verwendet, der einen Schwellenwert der Fühlbarkeit als theoretischen Begriff eingeführt hat. Dieser ist individualpsychologisch bedingt und ein Charakteristikum jeder handelnden Person, vgl. Krelle, Wilhelm: Preistheorie,Tübingen-Zürich 1961, S. 12 f.

bei jedem Wechsel auftretenden sachlichen und persönlichen Anpassungsprobleme aufzuwiegen. Ferner muß hier auf mögliche Praeferenzen und eine normalerweise nur geringe Marktübersicht hingewiesen werden, die einem marktgerechten Verhalten der Arbeitnehmer entgegenstehen. So werden sie Lohnvergleiche weder objektiv noch nach gleichbleibenden Maßstäben durchführen können, weil ihnen lediglich die Löhne von guten Arbeitskollegen, Vereinskameraden und Wohnungsnachbarn bekannt sein dürften. Long folgert daraus, daß weniger das effektive Gefälle der Arbeitsentgelte auf einem lokalen Arbeitsmarkt als vielmehr die den Arbeitnehmern zufällig bekannt werdenden Lohndifferenzen einen Einfluß auf die betriebliche Fluktuation haben[1]. Besonders Lohnvergleiche innerhalb der Belegschaft eines Betriebes können schwierige Situationen heraufbeschwören, wenn das betriebliche Lohngefüge zu berechtigten Kritiken Anlaß gibt[2].

Alle hier angeführten Überlegungen deuten darauf hin, daß in einer Gesamtbetrachtung den Arbeitsentgelten nicht der erste Platz unter allen Abgangsgründen zukommt. In einzelnen Betrieben können sich dennoch Abweichungen ergeben. Das läßt jedoch darauf schließen, daß der Einfluß der Arbeitsentgelte auf die Fluktuation nur im einzelbetrieblichem Bereich erfolgversprechend untersucht werden kann. Es bleibt außerdem dahingestellt, in welchem Ausmaß der Arbeitsplatzwechsel zwischen Betrieben stattfindet, die zu verschiedenen Wirtschaftszweigen mit unterschiedlichen Grundtarifen gehören, obwohl gerade diesem Arbeitsplatzwechsel eine große volkswirtschaftliche Bedeutung zukommt.

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 86

2) Von den Soziologen wird immer wieder betomt, daß relative Lohnunterschiede von größerer Bedeutung sind als absolute Differenzen: Vgl. Miller, D. C. und Form, W.H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957, S. 196 f.

b) Der mutmaßliche Einfluß der Arbeitszeit

Zu den wichtigsten zweiseitig erfaßbaren Abgangsursachen gehört neben dem Arbeitsentgelt zweifellos die Arbeitszeit. Dabei ist zunächst die Aufteilung der Arbeitszeit im Ablauf der Arbeitstage von großer Bedeutung, weil viele Arbeitnehmer eine Normalschicht einem turnusmäßigen Wechsel von zwei, drei oder vier Schichten immer vorziehen. Die Notwendigkeit, in Schichten arbeiten zu müssen, ist demnach ein erheblicher Nachteil beim Wettbewerb um Arbeitskräfte im Vergleich zu Einschichtbetrieben[1]. Auch bei vielen Dienstleistungsbetrieben wird die Arbeitszeit zwangsläufig von der Art der Leistung vorherbestimmt, weil sie gerade an Wochenenden Umsatz- und Leistungsspitzen zu bewältigen haben. Die Forderung nach einem arbeitsfreien, verlängerten Wochenende stellt besonders das Dienstleistungsgewerbe vor große Schwierigkeiten und ist letztlich für die Abwanderung sowie den Nachwuchsmangel dieser Betriebe verantwortlich. Ferner spielt aber auch die absolute Länge der normalen Wochenarbeitszeit eine maßgebliche Rolle. So sehen Herbold und Conradi eine der Hauptursachen für die Abwanderung aus Handwerksberufen darin, daß das Handwerk die Arbeitszeitverkürzungen bei vollem Lohnausgleich nicht in demselben Ausmaß mitgemacht hat wie die Industrie[2].

Für eine exakte Untersuchung des Zusammenhanges zwischen der Arbeitszeit und der betrieblichen Fluktuation wäre wiederum erforderlich gewesen, die Einwirkungen aller anderen Faktoren zu eliminieren und die Fluktuation allein in Abhängigkeit von unterschiedlichen Arbeitszeiten zu beobachten. Das verfügbare Untersuchungsmaterial ließ

---

1) Vgl. auch Zoufall, Gerhard: "... näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6.Jg. S. 115

2) Vgl. Conradi, Heinz: Die Abwanderung der Handwerker in die Industrie, Frankfurt 1962, S. 40 und 42; ferner auch Herbold, Rudi: Die Abwanderung aus dem Handwerk, ihre Struktur, ihre Ursachen und Grenzen, Frankfurt 1957.

jedoch eine solche Behandlung nicht zu. Selbst beim Vorhandensein einer ausreichenden Zahl von Ausgangsdaten wäre eine Überprüfung sehr problematisch geworden. Die größte Schwierigkeit liegt offensichtlich darin, daß die Arbeitszeit vielfach als direkte Bestimmungsgröße für die Ermittlung der Arbeitsentgelte der Arbeitnehmer herangezogen wird. Dafür geben gerade diejenigen Arbeitnehmer ein besonders deutliches Beispiel ab, die in andere Betriebe hinüberwechseln, um dort bei vielleicht niedrigeren Stundenlöhnen durch Überstundenarbeit vergleichsweise absolut höhere Wochen- bzw. Monatsverdienste zu erzielen. Daraus wird nochmals ersichtlich, daß Interdependenzen zwischen der Arbeitszeit und den Arbeitsentgelten bestehen und beide Faktoren zusammen die Fluktuation beeinflussen, ohne daß sich die Stärke der Abhängigkeiten ermitteln läßt.

c) Mutmaßliche Einflüsse weiterer Arbeitsbedingungen

Das Merkmal "Arbeitsbedingungen" widersetzt sich in noch stärkerem Maße einer Erfassung, weil die Bedingungen äußerst vielfältig sind und sich daher nicht mit einem einzigen Maßstab messen lassen. Zu den Arbeitsbedingungen im engeren Sinne gehören alle exogenen Einflüsse wie z.B. Lärm-, Hitze- und Schmutzeinwirkungen. Ferner sind auch endogene Einflüsse zu beachten, die im Ergebnis mit dem häufig mißbrauchten Begriff "Betriebsklima" zu umschreiben sind. Endogene Einflüsse sind im wesentlichen Auswirkungen der formellen Organisation der Betriebe, sie können außerdem auch von informellen Organisationseinheiten innerhalb der Betriebe ausgehen[1]. Zu der Vielfältigkeit der zu beachtenden einzelnen Einflüsse tritt erschwerend hinzu, daß das Merkmal Arbeitsbedingungen keineswegs eine fest umrissene, für sich alleinstehende Größe ist. Besonders mit den schon erwähnten Merk-

1) Miller, D.C. und Form, W.H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957, S. 32

malen Arbeitsentgelt und Arbeitszeit kann es in mehrfachen Wechselbeziehungen stehen, ohne daß sich die Intensität der Beziehungen im Einzelfall erkennen und bewerten läßt[1]. Das heißt mit anderen Worten, daß sich die Merkmale Arbeitsentgelt, Arbeitszeit und sonstige Arbeitsbedingungen gegenseitig durchdringen. Ferner ist an das Gefüge der anderen Einflußfaktoren zu denken, dessen Bedeutung letztlich immer von der Bewertung durch den betroffenen Arbeitnehmer bestimmt wird. Außerdem ist von Wichtigkeit, ob den einzelnen Arbeitnehmern in der engeren Umgebung Arbeitsmöglichkeiten geboten werden, die ihren Absichten und Neigungen eher entsprechen. Durch diese unerfüllbaren Voraussetzungen wird die isolierte Erfassung eines jeden der genannten Merkmale ohnehin problematisch, bei den Arbeitsbedingungen wegen des Fehlens eines Maßstabes jedoch von vornherein unmöglich.

Die für eine exakte Untersuchung eines einzigen Einflußfaktors benötigten Informationen sind so vielfältig, daß sie nach Ansicht von Pearce nicht in einem noch so umfangreichen Buch gesammelt werden können[2]. Daraus folgt aber, daß solche Untersuchungen nur im einzelbetrieblichem Bereich, vielleicht sogar nur in einzelnen Abteilungen angesetzt werden können, wie es schon Mayo bei seinen Untersuchungen gezeigt hat[3]. Ein Beispiel für die Fluktuation zweier vergleichbarer

---

1) Zoufall bemerkt in diesem Zusammenhang, daß die zufällige Nähe eines besser bezahlenden Großbetriebes die größten Bemühungen der anderen Betriebe um günstigere Arbeitsbedingungen zunichte machen kann - Vgl. Zoufall, Gerhard: " ... näher befaßt haben wir uns noch nicht damit", in Junge Wirtschaft, 6. Jg. 1958, S. 115

2) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham, 1954, S. 63 - Obwohl Pearce den zitierten Ausspruch im Zusammenhang mit den Kosten der Fluktuation gemacht hat, läßt er sich ohne Sinnentstellung auch auf die Fluktuationsursachen beziehen, weil Pearce an das Prinzip der ursachgemäßen Kostenzurechnung dachte.

3) Vgl. Mayo, Elton: Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt/M. 1949

Tabelle 12:

Die Fluktuationskennzahlen von Arbeitnehmern zweier vergleichbarer Betriebe, geordnet nach Abteilungen mit unterschiedlichen Arbeitsbedingungen (für das Jahr 1948)[1].

Dienstjahre	Betrieb D 1						Betrieb D 3					
	Produktionsabt.[2]		Prüfabt.[3]		Packabt.[3]		Produktionsabt.[2]		Prüfabt.[3]		Packabt.[3]	
	PB[4]	FKZ[5]	PB[4]	FKZ[5]	PB[4]	FKZ[5]	PB[4]	FKZ[5]	PB[4]	FKZ[5]	PB[4]	FKZ[5]
Weniger als 5 Dienstjahre	22	77	70	44	54	24	19	84	66	48	24	33
Mehr als 5 Dienstjahre	77	14	65	11	36	8	95	2	37	14	36	6
insges.	99	28	135	28	90	18	114	16	103	40	60	17

1) Entnommen bei: Long, Joyce, "Labour Turnover under Full Employment", University of Birmingham, Studies in Economics and Society, Birmingham 1951, S. 95, Tabelle 24.

2) Die Arbeit in den Produktionsabteilungen ist sowohl mit starken Lärm- als auch mit starken Schmutzeinwirkungen verbunden.

3) Die Arbeit in diesen Abteilungen wird weder durch Lärm noch durch Schmutz beeinträchtigt.

4) Der Personalbestand (PB) ist hier gleich dem Bestand im Dezember 1948.

5) Bei den in der Tabelle genannten Fluktuationskennzahlen (FKZ) handelt es sich allein um die "Controllable" Turnover, die mit den "arbeitnehmerseitig bedingten Abgängen" vergleichbar ist.

Betriebe bei unterschiedlichen Arbeitsbedingungen konnte bei Long entnommen werden und ist in der Tabelle 12 wiedergegeben worden[1]. Allgemeine Rückschlüsse auf die Bedeutung des Faktors Arbeitszeit lassen sich jedoch auch daraus nicht entnehmen.

---

1) Vgl. die vorhergehende Seite dieser Arbeit.

IV. Die Auswirkungen und die Bekämpfung der Arbeitnehmerfluktuation

Die Arbeitnehmerfluktuation ist in ihren Erscheinungsformen so vielfältig wie kaum ein zweites personalwirtschaftliches Problem. In den vorangehenden Abschnitten ist zwar versucht worden, die betriebliche Fluktuation zu erfassen und mit Hilfe der Bestimmungsfaktoren zu ergründen. Die einzelnen Darstellungen konnten jedoch aus den schon genannten Gründen keineswegs den Anspruch erheben, umfassend und allgemeingültig zu sein.

Dies hat in noch viel stärkerem Ausmaß für eine Untersuchung der Auswirkungen der Arbeitnehmerfluktuation zu gelten. Wenn sich ein zu behandelndes Problem schon nur unvollkommen darstellen läßt, dann ist erst recht nicht zu erwarten, daß die Auswirkungen in ihrer Gesamtheit erschöpfend behandelt werden können. Diese Sachlage ist nicht allein bei den Auswirkungen, sondern auch bei den Maßnahmen zur Bekämpfung der Fluktuation in Kauf zu nehmen. Die folgenden Ausführungen dürfen deshalb nicht als für sich alleinstehende Untersuchungen aufgefaßt werden. Sie sind vielmehr Ergänzungen, die die bisherigen Feststellungen vervollständigen und weiter veranschaulichen sollen.

1. Die betrieblichen Auswirkungen der Arbeitnehmerfluktuation

Die Frage nach den Auswirkungen der Fluktuation gehört zu den schwierigsten Fragen des Fluktuationsproblems. Bei ihrer Beantwortung sollen die bisher für diese Arbeit bestimmenden betrieblichen Gesichtspunkte gewahrt bleiben. Für Wirtschaftswissenschaftler und Praktiker verbindet sich mit einer solchen Fragestellung automatisch die Vorstellung von kostenmäßigen Auswirkungen. Obwohl damit eine monetäre Maßeinheit schon vorgegeben ist und im weiteren Verlauf auch beachtet werden soll, ist zunächst darauf hinzuweisen, daß

sich nicht alle Wirkungen kostenmäßig erfassen lassen.

a) Grundsätzliches zur Meßbarkeit von Fluktuationskosten

Frank T. Pearce hat in seiner Untersuchung ungefähr 60 verschiedene Beispiele für die Berechnung von Fluktuationskosten angeführt, die im englischen Sprachraum veröffentlicht worden sind[1]. In der Bundesrepublik Deutschland liegen bisher nur 6 Veröffentlichungen vor, die sich in der Wahl der zum Vergleich herangezogenen Arbeitnehmer und, dadurch bedingt, auch im zahlenmäßigen Ergebnis stark voneinander unterscheiden. Sieht man von einer Ausnahme - einem grundsätzlich neuen Vorschlag, den Hohmann zur Diskussion stellte[2] - ab, dann sind die Beispiele von Klein[3], Lange[4], Spöringer[5], Stramka[6] und des Vereins Deutscher Maschinenbau-Anstalten[7] nichts anderes als Varianten eines Berechnungsverfahrens. Allein diese Tatsache beweist, wie sehr umstritten die Berechnung von Fluktuationskosten ist. Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, hier alle einzelnen Vorschläge einander gegenüberzustellen und zu beurteilen. Deshalb sind nur diejenigen Grundsatzfragen behandelt worden, die in diesem Zusammen-

---

1) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 68 a (Tabelle) u. ff.

2) Hohmann, Emil: "Gründe und Kosten des freiwilligen Personalwechsels", in Mensch und Arbeit, 8. Jg. S. 108 f.

3) Klein, Bert: "Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich?", in Mensch und Arbeit, 11. Jg. S. 20 ff.

4) Lange, Ewald: Methoden zur Ermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels, in HIB: Warum Arbeitskräfte wechseln? Düsseldorf 1960, S. 107 ff.

5) Spöringer, Leonhard: "Kostspieliger Arbeitsplatzwechsel", in FORFA-Briefe, 9. Jg. S. 174 ff.

6) Stramka, Rudolf: "Die Belegschaftsfluktuation, ihre Kosten, Ursachen und Möglichkeiten der Abhilfe", in Kostenrechnungspraxis Jg. 1961, S. 179 ff.

7) Art. o.V.: "Kosten des Personalwechsels", in Maschinenbau-Nachrichten, Heft 6/60, S. 38

hang erörtert werden müssen. Dazu gehört zunächst die Frage der Meßbarkeit.

aa) Nicht meßbare Wirkungen der Fluktuation

In neueren soziologischen Forschungsarbeiten wird immer die Bedeutung der Gruppenmoral für die Arbeitsleistung der Beschäftigten herausgestellt. Durch bestimmte Entlohnungsarten wie z.B. den Gruppenakkord können den Arbeitnehmern Anreize gegeben werden, die diesem Gesichtspunkt Rechnung tragen. Es ist jedoch fraglich, ob sich der Einfluß der Fluktuation auf die Arbeitsmoral einer Gruppe auf diesem Wege messen läßt. Innerhalb einer Arbeitsgruppe bleiben in der Regel "Absentism", Krankheits- und Urlaubstage sowie Mehr- oder Minderleistungen der einzelnen Gruppenmitglieder unberücksichtigt und werden im Ergebnis nivelliert. Eine sich verschlechternde Gruppenmoral muß wegen der Vielzahl der möglichen Kompensationswirkungen nicht zwangsläufig zu einem Rückgang der Gruppenleistung führen. Andererseits wird es unmöglich sein, die Verminderung der Gruppenleistung allein auf den zufälligen Abgang von Arbeitnehmern zurückzuführen, die vielleicht nach Ansicht aller Beteiligten vollwertig ersetzt worden sind. Daraus wird ersichtlich, daß sich der Einfluß der Fluktuation auf die Arbeitsmoral eines Teams nicht unmittelbar in der Gruppenleistung niederschlägt. Dieser Einfluß ist ohnehin schon nicht einwandfrei erkennbar und läßt sich deshalb noch viel weniger kostenmäßig erfassen[1].

Als weiteres Beispiel müssen hier innerbetriebliche Umbesetzungen genannt werden. Sie sind häufig sogar eine Folgeerscheinung vorausgegangener Abgänge und tragen Spannungen und Unruhen in bisher harmonisierende Arbeitsgruppen hinein, so daß sich dadurch die Fluktuation weiter erhöhen kann[2].

---

1) "The impact on the moral of the working group of continually changing labour force cannot be assessed in financial terms" - Vgl. BIM: The Cost of Labour Turnover, London 1959, S. 9, ferner auch S. 36

2) Vgl. Schlüter, Helmut: "Fluktuation, eine zeitgemäße Untersuchung", in Arbeit und Sozialpolitik, Jg.12, S. 157

So stellen Miller und Form fest, daß "die Arbeiter eine Art Eigentumsrecht auf ihre Arbeit und ihren Arbeitsplatz entwickeln. Sie wehren sich gegen Versetzungen von einer Stelle zur anderen, weil sie dann spüren, daß sie nicht zu einer bestimmten Arbeit gehören. Sie wollen von einer Arbeit oder Maschine unabkömmlich sein. Kurz gesagt, sie wollen Sicherheit ..." [1]. In einem westdeutschen Großbetrieb mußten z.B. in der Vergangenheit mehrfach innerbetriebliche Umbesetzungen größeren Ausmaßes vorgenommen werden, die durch Personalausfälle und Produktionsspitzen bedingt waren. Als sich jedoch herausstellte, daß die Fluktuation nach jeder einzelnen Umbesetzungsaktion ungewöhnlich stark anstieg, wurden die Umbesetzungen auf ein unvermeidbares Mindestmaß reduziert. Auch von einer Verkürzung der Einarbeitungszeit von Neulingen im betrieblichen "Anlernzentrum"[2] und ihrer sofortigen Eingliederung in die Produktion mußte Abstand genommen werden, weil im Zusammenhang damit ebenfalls Fluktuationsspitzen zu beobachten waren. Die Kosten der Fluktuation lassen sich gerade in solchen Fällen nicht erfassen, in denen Arbeitnehmer vor ihrem Ausscheiden nacheinander an zwei oder noch mehr verschiedenartigen Arbeitsplätzen gestanden haben. Ergänzend sei hier erwähnt, daß die Betriebe möglichst auch innerbetriebliche Umbesetzungen kennzahlmäßig erfassen sollten. Zusammen mit der Fluktuationskennzahl ergibt sich daraus für die Personalbewegung in Abteilungen etc. ein zuverlässiger Maßstab, der für Personaldispositionen der Be-

---

1) Miller, Delbert und Form, William H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957, S. 117

2) Das Anlernzentrum dieses Betriebes ist mit dem "Einsatzbetrieb" der Hüttenwerke Salzgitter AG. vergleichbar. Die sorgfältige Eingliederung von Neulingen ist eine derjenigen Maßnahmen, die nachweislich die betriebliche Fluktuation vermindern. Vgl. zur Eingliederung von Neulingen Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 58 f. - Vgl. zum Einsatzbetrieb Jungbluth, Adolf: "Der Einsatzbetrieb für Neueintretende in einem Hüttenwerk", in Mensch und Arbeit 9. Jg. S. 119 f.

triebsleitung unentbehrlich ist.

Weitere nicht meßbare Wirkungen der Fluktuation können auf den gesamten Betrieb übergreifen. Einige Betriebe z.B., die vorübergehend mit großen und der Allgemeinheit durch die Presse bekanntgewordenen Schwierigkeiten zu kämpfen hatten, verloren dadurch im Ansehen der Öffentlichkeit so sehr, daß sie bei der späteren Konsolidierung ihre Belegschaften nicht oder nicht ausreichend ergänzen konnten. Auch eine außergewöhnlich starke Arbeitnehmerfluktuation wird das Ansehen eines Betriebes in Mitleidenschaft ziehen. Übermäßig hohe Unfallquoten haben vergleichbare Wirkungen und können sich letztlich sogar beim Verkauf der betrieblichen Produkte negativ bemerkbar machen[1]. Ein Rückgang im Ansehen eines Betriebes gehört ohne Zweifel zu den nicht meßbaren Wirkungen der Fluktuation.

bb) Meßbare Wirkungen der Fluktuation

Wenn hier den nicht meßbaren Wirkungen der Fluktuation meßbare Fluktuationswirkungen gegenübergestellt werden sollen, dann kann das nur mit starken Vorbehalten geschehen. Zunächst ist darauf hinzuweisen, daß die Grenzen der Meßbarkeit von Fluktuationswirkungen von Betrieb zu Betrieb variieren, weil sie weitgehend von den Methoden der Kostenermittlung und - verfolgung bestimmt sind, die in den einzelnen Betrieben angewandt werden. Zu den anfangs genannten nicht meßbaren Fluktuationswirkungen können also weitere Auswirkungen hinzutreten, die sich wegen der Verschiedenheit und wegen der unterschiedlichen Aussagefähigkeit der in einzelnen Betrieben gebräuchlichen Methoden zur Kostenerfassung gleichfalls nicht in finanzielle Maßeinheiten übertragen lassen. Außerdem können an sich berechenbare Fluktuationskosten auch deshalb unbeachtet

---

1) Vgl. Art.o.V.: "Helm auf", in Der Spiegel, 15. Jg. Nr.29, S. 21, in dem ein Referat von John S. Andrew zum Thema Unfallschutz kommentiert wird. Negative Auswirkungen auf ihren Absatz befürchten übrigens auch viele Betriebe der Konsumgüterindustrie, die aus Furcht vor möglichen Vorurteilen abgewiesener Bewerber Stellenangebote nur anonym veröffentlichen

bleiben, weil die Verantwortlichen die Ansicht vertreten, daß sich ihre Erfassung nicht lohnt. Die überwältigende Mehrzahl der Betriebe lehnt es ab, Geld und Zeit für eine Untersuchung von Fluktuationskosten aufzuwenden, weil die Fluktuation an sich schon kostspielig genug sei[1]. Moffat vermutet sogar, daß vielfach die Personalleiter mit dem Erwähnen von Fluktuationskosten lediglich ihre Nachforschungen rechtfertigen und die Aufmerksamkeit der Betriebsleitung herausfordern wollen. Untersuchungen von Fluktuationskosten würden sich wegen der mit ihnen verbundenen Schwierigkeiten im Endergebnis seiner Ansicht nach nicht auszahlen. Von unbestreitbar größerer Bedeutung seien die Fluktuationsursachen, weil aus der Kenntnis der Kosten heraus noch keine Maßnahmen gegen die Fluktuation getroffen werden können[2]. Diese Äußerungen Moffats dürfen nicht unwidersprochen bleiben. Obwohl bisher kein einziger derartiger Fall bekannt ist, muß bedacht werden, daß durch die Ermittlung der Kosten ein Maßstab für die zur Bekämpfung der Fluktuation einzusetzenden finanziellen Mittel gewonnen werden kann. Auch die Anführung der Kosten als psychologisches Argument, das die Aufmerksamkeit der Betriebsleitung auf die Fluktuation lenken soll, ist grundsätzlich richtig und höchstens als Mittel, nicht aber von der Sache her zu verurteilen.

Die meßbaren Auswirkungen der Fluktuation lassen sich aus den genannten Gründen hier nicht im einzelnen anführen. Über diese allgemeine Abgrenzung hinaus werden sie in den folgenden Unterabschnitten ausführlicher zu behandeln sein.

---

1) Vgl. Fox, Robert: "Englische Untersuchungen über Begriff, Kosten, Wechselbeziehungen und Bekämpfung der Fluktuation", in HIB: Warum Arbeitskräfte wechseln?, Düsseldorf 1960, S. 135

2) Moffat, D.A. in einer Buchbesprechung über "The Cost of Labour Turnover" (Herausgeber: BIM), in Personal Management, Vol. XLI, No. 349

b) Die Fluktuationskosten, dargestellt am Beispiel eines Modellbetriebes

Am Beispiel eines Modellbetriebes soll nun überprüft werden, welche Auswirkungen sich ergeben, wenn der Produktionsfaktor Arbeit in einem Betrieb plötzlich zu einem limitierten Faktor wird. Eine solche Situation muß nicht nur durch die Arbeitnehmerfluktuation hervorgerufen werden. Sie kann auch dann eintreten, wenn aus irgendwelchen anderen Gründen Arbeitsplätze unbesetzt bleiben. Der oben genannten Aufgabenstellung wird daher am besten entsprochen, wenn der Produktionsfaktor Arbeit bei Konstanz aller anderen Faktoren variiert und beobachtet wird. Es ist deshalb zulässig, den Vertriebs- und Verwaltungsbereich von vornherein aus der Betrachtung auszuschließen.

aa) Der Modellbetrieb und seine Veränderungen

Der als Modell herangezogene Betrieb soll zu Beginn des Betrachtungszeitraumes 100 Arbeiter in der Produktion beschäftigt haben, die 100 Einheiten eines Produktes während einer Beobachtungsperiode herstellen können. Es handelt sich um einen Montagebetrieb, der aus angekauften Zwischenprodukten das Endprodukt in kleineren Serien anfertigt. Für den vergangenen und für den zu beobachtenden Zeitabschnitt sollen folgende Bedingungen gelten:

(1.) Für den Produktionsfaktor Arbeit:

(a) die Qualifikation der Arbeiter ist gering.
(b) Nach einer kurzen Anlernzeit ist ein neuer Arbeiter bereits in der Lage, die geforderten Leistungen zu erbringen. Durch die Anlernzeit wird die Produktion praktisch nicht beeinträchtigt.
(c) Es sind keine Arbeitskraftreserven vorhanden.

(2.) Für die Produktion:

(a) Es gibt nur direkte Arbeit am Produkt und deshalb keine indirekte Arbeit.

(b) Das zur Produktion erforderliche Material und die Energie kann unabhängig von der benötigten Menge zu konstanten Preisen beschafft werden. Der Verbrauch verhält sich proportional zur Leistung, so daß als direkte Produktionskosten allein die Löhne zu betrachten sind.

(c) Der Betrieb war im Hinblick auf den vorgegebenen Produktionsfaktor Anlagen in dem vergangenen Zeitabschnitt optimal ausgelastet.

(3.) Für den Absatzmarkt:

(a) Obwohl der Betrieb zusammen mit einer geringen Zahl anderer Betriebe sein Produkt auf dem Absatzmarkt anbietet, verfügt er über einen relativ festen Kundenstamm (Praeferenz-Monopol auf einem an sich oligopolistischen Markt).

(b) Der Marktpreis für das erzeugte Produkt bleibt während des Betrachtungszeitraumes konstant.

(c) Die Produkte werden sofort verkauft, es findet keine Produktion auf Lager statt.

In einem zu betrachtenden Zeitabschnitt soll nun der Einfluß des Produktionsfaktors Arbeit am Beispiel dieses Modellbetriebes untersucht werden. Es wird deshalb unterstellt, daß auf dem lokalen Arbeitsmarkt, den der Modellbetrieb mit einer größeren Zahl anderer Betriebe teilt, die Nachfrage nach Arbeitskräften das Angebot überschreitet, weil alle anderen Betriebe des Standortbereiches überbeschäftigt sind. Die dadurch entstehenden Spannungen auf dem Arbeitsmarkt haben zur Folge, daß von den hundert Arbeitskräften des Betriebes zu Beginn des Beobachtungszeitraumes 20 kündigen. Zunächst ist also unter Beibehaltung der angenommenen Voraussetzungen zu prüfen, welche Auswirkungen sich bei unterschiedlichen Kombinationsbedingungen des Faktors Arbeit ergeben werden:

Veränderungen des Produktionsfaktors Arbeit:

Unterfall 1:

Dem Betrieb soll es gelingen, die erforderlichen Ersatzeinstellungen rechtzeitig vorzunehmen. Ferner

wird trotz der durch die Neubesetzung von 20 Arbeitsplätzen verursachten Anlaufschwierigkeiten die Produktion mengenmäßig nicht beeinträchtigt, d.h. die Zahl der produzierten Erzeugnisse bleibt konstant.

Ergebnis:

(a) Durch das Ausscheiden der alten und durch das Anwerben, Einstellen und Einarbeiten der neuen Arbeitskräfte entstehen dem Betrieb Kosten, die als Ausscheidungs- und Einstellungskosten bezeichnet werden sollen.

Unterfall 2:

Die Bemühungen des Betriebes um Ersatzkräfte sollen erfolglos geblieben sein. Ferner soll der Betrieb seinen bisherigen Produktionsfaktor Anlagen nicht verändern - lt. Voraussetzung - und auch für den Produktionsfaktor Arbeit keine zeitlichen Anpassungsmaßnahmen vorsehen. Die verbleibenden 80 Arbeitskräfte arbeiten also weiter, als ob keine Veränderung eingetreten wäre.

Ergebnis:

(a) Es entstehen Kosten des Ausscheidens für 20 Arbeitnehmer, ferner Kosten erfolgloser Anwerbungsversuche. Im Vergleich zu Unterfall 1 handelt es sich jedoch nur um einen Teil der dort angefallenen Kosten.

(b) Der Betrieb kann mit 80 Arbeitern nur 75 Produkteinheiten herstellen. Wegen des Fortfalls der optimalen Faktorkombination hat er sich vom Betriebsoptimum entfernt. Die Summe der Löhne ist zwar absolut geringer geworden, die direkten Produktionskosten sind jedoch relativ - d.h. bezogen auf die produzierte Einheit - angestiegen.

(c) Die indirekten Produktionskosten werden sich absolut nicht verändern, da das Problem der "indivisibilities"[1] einer Anpassung entgegensteht (Raumkosten, Maschinenkosten, allgemeine Produktionskosten). Bezogen

---

1) Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd. 2. Aufl. 1955, Berlin-Göttingen-Heidelberg, S. 299 ff.

auf die produzierte Einheit - d.h. relativ - sind sie ebenfalls angestiegen.

(d) Durch die verringerte Zahl von absatzfähigen Produkteinheiten im Betrachtungszeitraum kann der Betrieb die Nachfrage nicht befriedigen. Es ist zu prüfen, ob Verluste in Form von nicht realisierten Gewinnen und möglicherweise auch Kundenverluste eingetreten sind.

Unterfall 3:

Die Bemühungen des Betriebes, Ersatzkräfte zu bekommen, sollen auch hier erfolglos geblieben sein. Im Gegensatz zu Unterfall 2 bleibt die Produktion mit Hilfe von Überstunden der verbleibenden Arbeitskräfte aufrechterhalten, d.h. mit 100 hergestellten Einheiten werden alle vom Markt gebotenen Chancen ausgenutzt[1].

Ergebnis:

(a) Es entstehen wie im Unterfall 2 Kosten des Ausscheidens für 20 Arbeitskräfte, ferner Kosten erfolgloser Anwerbungsversuche und Vorstellungen.

(b) Die Überstunden der verbleibenden 80 Arbeiter erfordern eine höhere Entlohnung durch Überstundenzuschläge. Die tägliche Arbeitsleistung der Arbeiter bezogen auf die Arbeitsstunde wird abnehmen, außerdem könnte eine weitere bezahlte Arbeitspause erforderlich werden. Die Lohnkosten sind also absolut und relativ höher als im Unterfall 2.

(c) Von den indirekten Produktionskosten werden die allgemeinen Produktionskosten und die Maschinenkosten wegen der stärkeren Beanspruchung absolut und relativ steigen.

Unterfall 4:

Die Bemühungen des Betriebes um Ersatzkräfte haben

---

1) Es handelt sich hier um eine "zeitliche Anpassung", die eigentlich nur einen Unterfall der quantitativen Anpassung darstellt: Vgl. Gutenberg, Erich: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1.Bd. 3. Aufl. 1957, Berlin-Göttingen-Heidelberg, S. 238

nur zu einem Teil Erfolg. Mit 80 "alten" und 10 neuen Arbeitskräften soll mit Hilfe von Überstunden eine Produktion von 95 Einheiten erreicht werden.

Ergebnis:

(a) Kosten des Ausscheidens entstehen für 20 Arbeitskräfte, Kosten der Anwerbung, Einstellung und Einarbeitung sind für 10 neue Arbeiter angefallen. Weitere Anwerbungs- und Vorstellungskosten können durch das vergebliche Bemühen um die noch fehlenden 10 Arbeiter entstanden sein.

(b) Die Lohnkosten als direkte Produktionskosten werden absolut und relativ höher sein, weil gleiche Voraussetzungen wie im Unterfall 3 (b) vorliegen.

(c) Die indirekten Produktionskosten werden ebenfalls absolut und relativ höher sein, weil wiederum gleiche Voraussetzungen wie im Unterfall 3 (c) gegeben sind.

(d) Es können nicht realisierte Gewinne und Kundenverluste wie beim Unterfall 2 (d) aufgetreten sein.

Aus dem Beispiel läßt sich entnehmen, daß nach den einleitend gesetzten Einschränkungen eine vierfache Variation des Produktionsfaktors Arbeit bereits vier verschiedenartige kostenmäßige Wirkungen zeigt. Selbst innerhalb des eingegrenzten Modells sind weitere Variationen denkbar, die allerdings keine grundsätzlich neuen Kostenwirkungen zur Folge haben werden. Würden die für das Gesamtmodell gewählten vereinfachenden Voraussetzungen fortfallen, dann ergeben sich zwangsläufig weitere Kombinationen und damit Erschwernisse für die Analyse. Der in der Praxis häufigste Fall - ohne Berücksichtigung der allgemeinen Voraussetzungen - wird der Unterfall 4 sein.

bb) Folgerungen

Die Untersuchung der Veränderungen des Produktionsfaktors Arbeit bei gleichzeitiger Einbeziehung der "zeitlichen Anpassung" läßt sich wie folgt zusammenfassen:

(1.) Bei den jeweils mit (a) gekennzeichneten Ergebnissen aller vier Unterfälle handelt es sich um Kosten des Ausscheidens und der Einstellung von Arbeitnehmern, die als "personenbezogene Fluktuationskosten" bezeichnet werden können. Ein grober Anhaltspunkt über die personenbezogenen Fluktuationskosten eines Betriebes läßt sich aus der bereinigten Summe von Zu- und Abgängen innerhalb eines Betrachtungszeitraumes gewinnen.

(2.) Unter (b) und (c) sind direkte und indirekte Produktionskosten angeführt, die als "produktionsbezogene Fluktuationskosten" anzusehen sind. Für ihre Bestimmung ist das Verhältnis des "Inputs" des Produktionsfaktors Arbeit (auch unter Berücksichtigung zeitlicher Anpassungsarten) zu allen anderen Produktionsfaktoren maßgebend. Ihrem Wesen nach sind "produktionsbezogene Fluktuationskosten" Kosten einer durch die Fluktuation hervorgerufenen Über- oder Unterbeschäftigung.

(3.) Bei den unter (d) dargelegten Fällen sind Verluste in Form von nicht realisierten Gewinnen und möglicherweise auch Kundenverluste in Erwägung zu ziehen. Deshalb kann hier von "absatzmarktbezogenen Fluktuationskosten" gesprochen werden. Sie treten auf, wenn trotz einer fluktuationsbedingten Über- oder Unterbeschäftigung die an sich realisierbaren Markt - chancen eines Betriebes nicht ausgenutzt werden können.

Für eine Analyse der personen-und produktionsbezogenen Fluktuationskosten kann das betriebliche Rechnungswesen nur Anhaltspunkte bieten. Eine automatische Aufzeichnung der Fluktuationskosten scheitert an der auf die Kostenarten-, -stellen- und -trägerrechnung konzentrierten Zielsetzung herkömmlicher Rechnungswesen. Absatzmarktbezogene Fluktuationskosten erscheinen im Rechnungswesen überhaupt nicht, weil sie keine Kosten im herkömmlichen Sinn darstellen[1]. Ihre Erfas-

1) Lange, Ewald: Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels, in HIB: Warum Arbeitskräfte wechseln?, Düsseldorf 1960, S. 123

sung ist ebenfalls nur über einzelbetriebliche Sonderrechnungen vorzunehmen. Der Vergleich der drei Arten von Fluktuationskosten läßt erkennen, daß es keine rechnungstechnische Methode gibt, mit deren Hilfe sich alle kostenmäßigen und finanziellen Auswirkungen der Fluktuation berechnen lassen. Deshalb werden die als Ausweg verbleibenden Annäherungsverfahren nur Schätzwerte zur Verfügung stellen können. Die Ursachen liegen darin, daß einzelne Fluktuationswirkungen den gesamten Betriebsprozeß durchdringen und überhaupt nicht oder nur mit unverhältnismäßig großen Anstrengungen isoliert werden können[1]. Aus dieser Überlegung heraus wurde schon der gesamte Verwaltungsbereich aus der Modellbetrachtung ausgeklammert. Eine Berücksichtigung der gegenseitigen Abhängigkeiten zwischen Produktion und Verwaltung läßt das Verfolgen und Verrechnen von Fluktuationskosten zu einer Sisyphus-Arbeit ausarten. Ein Beispiel dafür sind unerwartete Abgänge innerhalb einer Personalabteilung, die eine Störung der Materialversorgung zur Folge haben. Gleichartige Schwierigkeiten entstehen beim Verfolgen von Fluktuationskosten für einen vakanten Arbeitsplatz, der durch Umbesetzungen von Abteilung zu Abteilung verlagert wird[2].

c) Die Berechnung von Fluktuationskosten

Einleitend wurde schon darauf hingewiesen, daß die bisher veröffentlichten Vorschläge zur Berechnung von Fluktuationskosten in diesem Rahmen nicht einzeln erörtert werden können. Die Ursachen dafür sind in den Gegebenheiten der beobachteten Betriebe oder Arbeitsplätze zu suchen, auf deren Besonderheiten bei jedem einzelnen Vorschlag ausführlich eingegangen werden müßte. Es besteht daher die Notwendigkeit für eine zusammenfassende Darstellung, in der die typischen Berechnungsvorschläge zu berücksichtigen sind.

---

1) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, Birmingham 1955, S. 65

2) Vgl. auch Braun, W.: "Die Kosten der Fluktuation in Großbritannien", in Der Arbeitgeber, Jg. 11, S. 594

Dabei konnte auf einen Systematisierungsversuch von Pearce zurückgegriffen werden, der - soweit es nachgeprüft werden konnte- diese Anforderungen erfüllt[1]. Dieses System soll im folgenden wiedergegeben werden, zumal es auch die bisher erfolgten deutschsprachigen Veröffentlichungen einschließt.

aa) Die Berechnungsmethoden

Pearce konnte die Berechnungsvorschläge in zwei große Gruppen aufteilen, die sich dadurch unterscheiden, daß einmal von der Kostenseite her bei gestiegenen Produktionskosten, zum anderen aber beim verminderten Absatz bzw. Erlös angesetzt wurde. Die Kostenrechner betrachten die Produktionsleistung als gegeben und wollen untersuchen, welchen Kosten nun im einzelnen die Erhöhung der Gesamtkosten zuzuschreiben ist. Ihre Konzeption basiert also auf dem "Mehr-Kosten-Prinzip". Die andere Gruppe versucht dagegen, den durch die Fluktuation bedingten Produktionsverlust als verminderten Ertrag zu interpretieren und rechnerisch zu erfassen. Es handelt sich dabei also um ein "economic concept"[2]. Die verschiedenen Ansatzpunkte sind wahrscheinlich auf die Gegebenheiten in den untersuchten Betrieben zurückzuführen, wenn auch zu beachten ist, daß die Kostenkonzeption zeitlich eher entwickelt wurde. Pearce vermutet außerdem, daß die beiden Betrachtungsarten ein Spiegelbild der beruflichen Betätigung der einzelnen Autoren sind. Seiner Ansicht nach läßt sich ohne Schwierigkeiten erkennen, ob der Autor im Rechnungswesen oder in anderen Abteilungen tätig war[3]. Die erste der zwei Arten von Berechnungsverfahren hat Pearce nochmals in drei Untergruppen aufgegliedert, die sich weiterhin in Konzeption und Methodik unterscheiden. Die von

---

1) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 68 a sowie Appendix 12

2) Pearce, Frank T.: a.a.O. S. 183 f.

3) Pearce, Frank T.: a.a.O. S. 183 f.

Pearce vorgenommene Systematisierung soll nun wesentlich verkürzt wiedergegeben werden:

(1.) Kostenrechnerische Verfahren

(a) Die "Separate Cost" - Methoden
Die Methoden konzentrieren sich auf die Kosten der Einstellung und Einarbeitung. Für einen oder mehrere Arbeitnehmer einer bestimmten Berufsgruppe wird jeweils untersucht, welche Kosten bis zu dem Zeitpunkt entstanden sind, da ein Neueingestellter zu einer vollwertigen Arbeitskraft geworden ist. Bei unbefangenen Betrachtern kann dadurch leicht der Eindruck entstehen, daß alle Neueingestellten gleich hohe Fluktuationskosten verursachen und daß sich außerdem die Fluktuationskosten eines Betriebes aus der Summe aller individuellen Mehrkosten ergeben. Ein nicht unbeträchtlicher Teil der Neueingestellten verläßt zudem - wie bereits vorher gezeigt wurde - die Betriebe noch vor dem Ende der Einarbeitungszeit[1]. Entsprechend dazu müßten dann die einmal berechneten Einstellungs- und Einarbeitungskosten korrigiert werden.

(b) Das "Average Factory Cost"- System
Nach dieser Methode werden zunächst alle auf die Fluktuation zurückführbaren direkten Kosten ermittelt. Das Verhältnis der normalen direkten Kosten des Betriebes zu den direkten Fluktuationskosten wird nun als Schlüssel für eine entsprechende Verteilung der indirekten Kosten verwendet. Die gesamten Fluktuationskosten des Betriebes ergeben sich dann aus der Addition der direkten und indirekten Fluktuationskosten.

(c) "The Workers Value Unit Approach"[2]

Bei dieser in Kanada entwickelten Methode wird versucht, die tägliche Produktivität der Arbeitnehmer in monetären Maßen zu messen. Als Einheitsmaßstab wurde ein "workers value

---

1) Vgl. den Abschnitt über den Einfluß des Dienstalters auf die betriebliche Fluktuation, S. 129 ff. dieser Arbeit.

2) Canadian War Time Prices and Trade Board: " A Fair Day's Output for a Fair Day's Work", January 1945

unit" (WVU) nach der Formel

$$\frac{V \text{ ./. } D}{T} = WVU$$

berechnet, wobei die einzelnen Symbole bedeuten:

V = Gesamtverkaufspreis
D = Gesamtsumme der direkten Kosten
T = Gesamtzahl der gearbeiteten direkten Arbeitstage

Die Zahl der durch die Fluktuation ausgefallenen Arbeitstage wird anschließend mit dem WVU multipliziert, um die gesamten Fluktuationskosten zu erhalten.

(2.) Verfahren zur Ermittlung des Absatzverlustes
Die "Profit Forgone"- Methode[1)]

Der erreichte Periodengewinn ist hier mit dem Gewinn zu vergleichen, der ohne Fluktuationsverluste eingetreten wäre. Zuerst wird deshalb die erreichte Produktionsleistung um den Einfluß der Fluktuation korrigiert, d. h. es wird ermittelt, welcher Ausstoß ohne die Fluktuation erreicht worden wäre. Danach wird für den fiktiven Ausstoß der erzielbare Verkaufserlös berechnet und durch eine Division auf die Arbeitsstunde bezogen. Der so ermittelte Verkaufswert je Arbeitsstunde muß dann mit der Zahl der durch die Fluktuation verlorenen Arbeitsstunden multipliziert werden. Das Ergebnis entspricht dem Wert der entgangenen Produktion. Er wird vermindert um die direkten Lohn- und Materialkosten, die ohnehin entstanden wären, falls die verlorenen Arbeitsstunden geleistet worden wären. Dieser Betrag ist gleich dem entgangenen Gewinn, der auf die Fluktuation zurückgeführt werden kann.

---

1) Australian Department of Labour and National Service: "The financial Effects of Labour Turnover", Melbourne 1948

Zu ergänzen ist, daß die wenigen deutschsprachigen Veröffentlichungen bis auf eine Ausnahme die "Separate Cost"-Methode bevorzugen[1]. Unter allen Empfehlungen dieser Art heben sie sich jedoch durch eine weitgehende Detaillierung vorteilhaft ab. Von den nach 1955 erschienenen fremdsprachigen Berechnungsvorschlägen verdient die Untersuchung des British Institute of Management (BIM) besonders erwähnt zu werden, weil über fixe und variable Fluktuationskosten hinaus auch Absatzverluste einbezogen werden[2]. Die BIM-Methode stellt deshalb im Endergebnis eine Kombination des kostenrechnerischen Verfahrens mit dem Verfahren zur Ermittlung des Absatzverlustes dar.

bb) Zur Wahl der Berechnungsmethode

Welches der verschiedenen Berechnungsverfahren nun im Einzelfall anzuwenden ist, bestimmt sich in erster Linie nach dem vermutlichen Schwerpunkt der Fluktuationskosten des zu beobachtenden Betriebes. Sofern keine Absatzverluste aufgetreten sind, müßte ein kostenrechnerisches Verfahren vollständig ausreichen. Vielfach besteht die Neigung, zunächst von der "Separate Cost"- Methode auszugehen und dann produktions- und absatzmarktbezogene Fluktuationskosten in Form von Zuschlägen zu berücksichtigen[3]. Ob ein solches Vorgehen sinnvoll ist oder ob nicht vielmehr von den Gesamtkosten eines Betriebes ausgegangen werden müßte, läßt sich ohne nähere Angaben nicht beurteilen. Es muß ebenfalls dahingestellt bleiben, welche Kostenarten und -gruppen bei

---

1) Vgl. die Anmerkungen 2 bis 7 auf der Seite 181 d. A.

2) British Institute of Management (BIM) : The Cost of Labour Turnover, London 1959

3) Auch die Vorschläge von Klein und Lange gehen in diese Richtung - Vgl. Klein, Bert: "Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich?" in Mensch und Arbeit, Jg. 11, S. 20 ff.; ferner Lange, Ewald: "Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels" in HIB: Warum Arbeitskräfte wechseln? Düsseldorf 1960, S. 107 ff.

der Berechnung der personenbezogenen Fluktuationskosten zu beachten sind. Auch für eine solche Teilberechnung läßt sich kein allgemeinverbindliches Schema aufstellen, weil die besonderen Gegebenheiten und vor allem die unterschiedlichen Kostenstrukturen einzelner Betriebe nicht auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen sind. Zur Verdeutlichung dieser Problematik ist im Anhang E ein Beispiel wiedergegeben worden, das die Einstellungs- und Einarbeitungskosten für einen fest angestellten Reisevertreter zeigt[1]. Die Berechnung lehnt sich stark an die Empfehlung von Lange an. Dennoch ist ein Vergleich der beiden Vorschläge darüberhinaus nicht durchführbar[2].

Es ist angebracht, in diesem Zusammenhang an die vorgenommene Bewertung der Abgangsgründe zu erinnern und diese Wertung einmal auf personenbezogene Fluktuationskosten zu übertragen[3]. Dabei ergibt sich, daß durch die Mindestfluktuation und durch die unvermeidbaren arbeitnehmerseitig bedingten Abgänge auch unvermeidbare Fluktuationskosten hervorgerufen werden. Es wäre denkbar, in Verbindung mit diesen Kosten von "social costs" zu sprechen oder aber eine in dieser Richtung gehende Interpretation vorzunehmen. Die arbeitgeberseitig bedingten Abgänge verursachen dagegen echte betriebsbedingte Kosten, während die vermeidbaren arbeitnehmerseitig bedingten Abgänge nur der Tendenz nach betriebsbedingte Kosten hervorrufen.

---

1) Vgl. Anhang E dieser Arbeit, Seite XVII

2) Lange, Ewald: "Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsels", in HIB: Warum Arbeitskräfte wechseln?, Düsseldorf 1960, S. 107 ff.

3) Vgl. den Abschnitt über die unterschiedlichen Arten der Abgangsgründe, S. 143 ff. dieser Arbeit

2. Die betriebliche Politik in bezug auf die Arbeitnehmerfluktuation

a) Notwendige Vorbemerkungen

In diesem Abschnitt sind nunmehr Maßnahmen zu erörtern, mit denen Wirtschaftsbetriebe der Fluktuation ihrer Arbeitnehmer begegnen können. Zuvor sind jedoch noch zwei besondere Fragen herauszustellen bzw. zu klären. Es ist offensichtlich, daß zielgerichtete Maßnahmen ohne eine vorhergegangene Analyse der betrieblichen Fluktuation gar nicht denkbar sind. Deshalb muß zunächst auf die Fluktuationsanalysen in den Betrieben eingegangen werden. Sie sind die wichtigste Voraussetzung für eine Beschäftigung mit der Fluktuation überhaupt. Ferner ist eine Auswahl unter den Maßnahmen vorzunehmen, weil ein Eingehen auf alle den Betrieben offenstehenden Entgegnungsmöglichkeiten nicht durchführbar ist.

aa) Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bekämpfung der Fluktuation.

Schwarz stellt fest, daß die Betriebe die Ursachen der Abwanderung ihrer Arbeitskräfte erkennen und soweit wie möglich zu beheben versuchen müssen, wenn sie ihre Fluktuation wirksam und organisch vermindern wollen[1]. Wistinghausen dachte zweifellos an die Schwierigkeiten der Ursachenermittlung, als er ergänzend zu Schwarz eine möglichst genaue Ermittlung der echten - nicht der vorgetäuschten - Abgangsmotive forderte[2]. Es liegt auf der Hand, daß nur eine umfassende Analyse der Belegschaftsstruktur das für die Fluktuationsbeobachtung erforderli-

---

1) Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität", in Der Volkswirt, 13. Jg. Nr. 51/52, S. 57

2) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 12

che Untersuchungsmaterial liefern kann[1]. Je größer ein Betrieb ist, um so wichtiger wird es, die Analyse auch auf einzelne Betriebsabteilungen auszudehnen[2]. Die dabei zu beachtenden Merkmale sind in den vorangegangenen Abschnitten dieser Arbeit schon behandelt worden[3]. Deshalb genügt es in diesem Zusammenhang, nochmals auf die Notwendigkeit von Fluktuationsuntersuchungen hinzuweisen.

Alle Betriebe, in denen die Zahl der Belegschaftsmitglieder die Aussagefähigkeit von Fluktuationskennzahlen sicherstellt, sollten eine kontinuierliche Beobachtung der Fluktuation durchführen. Das trifft normalerweise schon für Betriebe mit ungefähr 100 Mitarbeitern zu. In größeren Betrieben sind auch die einzelnen Betriebsbereiche und -abteilungen gesondert zu beobachten. Für die Berechnung von Fluktuationskennzahlen wie auch für die Durchführung der verschiedenen Vergleiche ist ein vierteljährlicher Turnus angebracht und als Mindestforderung anzusehen. Veränderungen im saisonalen Fluktuationsrhythmus lassen sich jedoch nur dann ausreichend sichtbar machen, wenn die Ermittlungen monatlich vorgenommen werden. Die Fluktuationskennzahlen können außerdem dazu beitragen, erreichbare Standards für die Arbeitsleistung von Gruppen und Abteilungen vorzugeben[4].

Es empfiehlt sich ferner, die Abgangsursachen der Arbeitnehmer im Hinblick auf die drei herausgestellten Ursachengruppen zu erfassen und alle Veränderungen aufmerksam zu verfolgen. Eine besonders sorgfältige Überprüfung der Abgangsursachen ist immer dann angebracht, wenn die Fluktuation in einem Betrieb überhöht ist oder aber wenn sich

---

1) Widmaier, Kurt: "Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. S. 28

2) Cattepoel, Dirk: "Kein Mensch "nach Maß"", in Hannoversche Allgemeine Zeitung, 14. Jg. Nr. 204, S. 49

3) Vgl. den Abschnitt über die Beeinflussungs- und Verursachungsfaktoren der Arbeitnehmerfluktuation, S. 90 ff. dieser Arbeit

4) Pearce, Frank T.: Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 4

erste Anzeichen für einen Anstieg ergeben. Solche Kontrollen lassen sich mit Hilfe von Abgangsinterviews vornehmen. Sie können normalerweise in zeitlich größeren Abständen erfolgen, müssen aber im Bedarfsfall unbedingt durchgeführt werden. Ob man damit einen geeigneten Mitarbeiter beauftragt oder ob für diese Sonderuntersuchungen ein Ausschuß gebildet wird[1], bleibt letztlich gleich. Eine Zusammenarbeit zwischen der Personalabteilung, allen Sozialabteilungen, den unmittelbaren Vorgesetzten der Ausscheidenden sowie dem Betriebsrat ist ohnehin in beiden Fällen unerläßlich. Turnusmäßige Fluktuationsuntersuchungen lassen sich mit vorbeugenden Konsultationen beim Hausarzt vergleichen. Im akuten Krankheitsfall jedoch liefert auch dem mit allen Gegebenheiten vertrauten Arzt eine eingehende Untersuchung der Krankheitssymptome die Anhaltspunkte für eine erfolgreiche Therapie.

Die einzelnen Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände sollten in weitaus stärkerem Maße als bisher Fluktuationsvergleiche im verbandsinternen Kreis anregen und ihre Durchführung übernehmen. Dadurch werden die Mitgliedsbetriebe mit Vergleichszahlen versorgt, die es ihnen erleichtern, einen verläßlichen Überblick über ihre Fluktuation zu bekommen und sie vor allem richtig einzuschätzen. Über betriebliche Fluktuationsaufzeichnungen hinaus sind jedoch auch entsprechende Beobachtungen auf regionalen oder nationalen Ebenen von Interesse. Hierauf hat Baldamus schon im Jahre 1949 hingewiesen[2]. Pearce berichtet, daß man in England mittlerweile den Fluktuationsuntersuchungen einen festen Platz zugewiesen habe: Im einzelbetrieblichen Bereich stünden sie gleichrangig neben den Methoden der Arbeitsbewertung, mit deren Hilfe sich die berufliche und soziale Mo-

---

1) Diese Forderung erhebt Wistinghausen - vgl. Wistinghausen, Jochen: " Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12 S. 13

2) Baldamus, Wilhelm: "Die Erfassung des betrieblichen Arbeitsplatzwechsels", in Das Arbeitsblatt, Frankfurt/M., 1. Jg. S. 179

bilität der Arbeitnehmer sichtbar machen läßt[1].

bb) Die Auswahl der zu behandelnden Maßnahmen

Bereits vorher konnte gezeigt werden, daß die Fluktuation der Arbeitnehmer auf die unterschiedlichsten Ursachen zurückzuführen ist. In den einzelnen Betrieben selbst werden darüberhinaus völlig ungleichartige Schwerpunkte der Fluktuation und ihrer Ursachen zu beobachten sein. Es ist daher offensichtlich, daß sich die zur Verminderung der Fluktuation einzuleitenden Maßnahmen ausschließlich nach einzelbetrieblichen Gegebenheiten bestimmen müssen. Jede der grundsätzlich denkbaren Maßnahmen wird in verschiedenen Betrieben andersartige Wirkungen zeigen. Ein Programm zur Bekämpfung der Fluktuation läßt sich deshalb nicht allgemeinverbindlich aufstellen. Bei der Betrachtung der Fluktuationskosten war es immerhin noch möglich, die Vielschichtigkeit dieser Kosten mit Hilfe eines Modells zu veranschaulichen[2]. Bei den Maßnahmen zur Verminderung der Fluktuation dagegen ist nicht einmal mehr eine Modellbetrachtung durchführbar.

Ein vollständiger Katalog der Maßnahmen müßte von vergleichsweise einfachen Symptomen - z. B. dem beanstandeten Fehlen einer Werkskantine - bis zu den kompliziertesten Organisationsproblemen reichen. Er läßt sich in diesem Umfang und mit der dazu notwendigen Ausführlichkeit hier nicht zusammenstellen. Von allen denkbaren Maßnahmen kann deshalb nur ein begrenzter Ausschnitt ausgewählt und wiedergegeben werden. Dabei wurde die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Ausschöpfung lokaler Arbeitsmarktreserven sowie auf innerbetriebliche Maßnahmen zur Eindämmung der Fluktuation gerich-

---

1) Pearce, Frank T.: Financial Problems of Labour Turnover, University of Birmingham 1954, S. 4; ferner vgl. auch S. 136 dieser Arbeit

2) Vgl. den Abschnitt über "Die Fluktuationskosten, dargestellt am Beispiel eines Modellbetriebes", S. 186 ff. dieser Arbeit

tet. In diesen Bereichen jedenfalls sind vornehmlich diejenigen Entgegnungsmöglichkeiten zu suchen, die für jeden Betrieb in Frage kommen dürften.

Das Ausweichen in standortfremde Gebiete - sei es durch die Heranziehung ortsfremder Arbeitskräfte[1] oder durch die teilweise bzw. völlige Verlagerung des betrieblichen Standortes - ist zweifellos die einschneidendste Maßnahme, mit der der Arbeitnehmerfluktuation begegnet werden kann. Normalerweise wird sie aber erst dann in Betracht gezogen, wenn alle anderen Maßnahmen versagt haben oder wenn ihre Erfolglosigkeit von vornherein zu erwarten ist. Bei diesem Problemkreis kommen außerdem so viele Sonderfragen hinzu, daß der hier einzuhaltende Rahmen gesprengt würde. Beide Teilfragen sind zudem in der Vergangenheit so häufig behandelt und diskutiert worden, daß auf ihre eingehende Erörterung verzichtet werden kann. Da der Bergbau mit der Heranziehung ortsfremder Arbeiter bisher die größten Erfahrungen gemacht hat, darf in diesem Zusammenhang auf die Ausführungen von Bednarz verwiesen werden[2]. Die Anwerbung wie auch alle mit der Beschäftigung von ausländischen Arbeitskräften entstehenden Fragen stellen für die übrige Industrie neue Probleme dar. Von der Vielzahl der dazu veröffentlichten Abhandlungen können hier nur wenige angeführt werden[3]. Zu den Standortverlagerungen in ländliche Gebiete liegt von Hüfner eine vorzügliche Stel-

---

1) Ein extremes Beispiel dafür ist aus einer Meldung der FAZ vom 14. 8. 1961 (S. 13) zu entnehmen. Danach übernahmen die Henschel-Werke Kassel 350 ehemalige Facharbeiter der Borgward-Werke. Diese sollten jeweils an Wochenenden nach Bremen hin- und zurückgefahren werden.

2) Vgl. Bednarz, Ottomar: Die Fluktuation im Ruhrbergbau und die Versuche zu ihrer Bekämpfung, Dipl.-Arbeit Köln 1958; ferner auch S. 26 f. dieser Arbeit.

3) Vgl. u. a. Kroeber-Keneth: "Die ausländischen Arbeitskräfte und wir", in FAZ, Jg. 1961, Nr. 126,S. 5; ferner Sturm, Vilma: "Sie arbeiten mit uns", in FAZ, Jg. 1960 Nr. 188; ferner Vetter, Ernstgünter:"Italiener in der deutschen Industrie", in FAZ Jg. 1959, Nr. 244, S. 14

lungnahme vor[1]. Bei Standortverlagerungen ins Ausland dagegen spielen vor allem steuerliche Fragen und Wettbewerbsprobleme der künftigen europäischen Marktordnung eine entscheidende Rolle. Selbst wenn der Arbeitskräftemangel anfangs im Mittelpunkt der Überlegungen eines Betriebes gestanden hat, wird er späterhin zusammen mit anderen Beweggründen und Vorteilen zu einem untrennbaren Komplex zusammenwachsen[2].

b) Maßnahmen im lokalen Arbeitsmarktbereich

aa) Die Einstellung von Frauen und Halbtagsbeschäftigten

Oft wird in den Betrieben die Meinung vertreten, daß die lokalen Arbeitsmärkte ausgeschöpft seien und man deshalb in andere Gebiete ausweichen müsse, um weitere Arbeitskräfte für sich zu gewinnen. Bei einer Betrachtung bestimmter Berufe traf diese Ansicht in der Vergangenheit jedenfalls zu. So waren z. B. viele Betriebe des Baugewerbes gezwungen, ihren Arbeitskräftebedarf durch die Heranziehung ausländischer Arbeitnehmer zu decken. Abgesehen von diesen und anderen vergleichbar anstrengenden Berufen gibt es jedoch in zunehmendem Maße Beschäftigungsmöglichkeiten in der Industrie, bei denen an die physische Leistungsfähigkeit der Arbeitskräfte nur noch äußerst geringe Anforderungen gestellt werden. Aus den verschiedensten Gründen ist zur gleichen Zeit vornehmlich die Bereitschaft vieler Frauen und Pensionäre gewachsen, in das Erwerbsleben einzutreten, wieder einzutreten oder zumindest kurzfristig eine Tätigkeit aufzunehmen. Vorwiegend dürfte das wohl deshalb geschehen, um die finanziellen Mittel zur Befriedigung eines bestimmten Bedürfnisses zu verdienen.

---

1) Hüfner, Adam: "Industrie aufs Land?" in FAZ, Jg. 1961 Nr. 84, S. 13

2) Vgl. dazu den Artikel: "Die grüne Welle", o. V. in Der Spiegel, 14. Jg. Nr. 16, S. 24/25

Dabei kommt eine Halbtagsbeschäftigung den Interessen aller Beteiligten wohl am ehesten entgegen. Dieser Tatsache haben einige Betriebe bereits Rechnung getragen und gute Erfahrungen damit gemacht[1]. Viele andere werden ihnen folgen müssen, wenn sie nicht den Frauen den Zutritt zu ihren Betrieben grundsätzlich verwehren und sich damit selbst von der wichtigsten Reserve an Arbeitskräften von vornherein ausschließen wollen. Kühn/Pöhlein sehen es als entscheidende Voraussetzung für eine Beschäftigung von Frauen an, daß diese weitgehend von allen Arbeiten entlastet werden, die mit ihrer Haushaltsführung in Verbindung stehen[2]. Sie denken dabei vor allem an Wäschereien und Einkaufserleichterungen aller Art. Auch die Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung hat feststellen können, daß die besseren sozialen Einrichtungen der Großbetriebe auf Frauen eine besondere Anziehungskraft ausüben[3].

Ilse Tubbesing bemerkt in diesem Zusammenhang, daß die Beschäftigung von Frauen außerdem ganz spezifische äußere Arbeitsverhältnisse voraussetze, die unbedingt eingehalten werden müßten[4]. Alle diese Forderungen haben natürlich bei ganztägig beschäftigten Frauen ein weitaus stärkeres

---

1) Zwei der untersuchten Betriebe verfügen z. B. über einen Stamm ehemaliger Mitarbeiter, die sich im Bedarfsfall ihrem alten Betrieb jederzeit zur Verfügung stellen. Darunter befinden sich eine Reihe von Pensionären, vor allem aber weibliche Lohnempfänger und Angestellte, die dazu bereit sind, für eine befristete Zeit und zumeist halbtägig auszuhelfen.

2) Kühn/Pöhlein: "Wir müssen die Fluktuation der Arbeitskräfte einschränken", in Arbeit und Sozialfürsorge, 12. Jg. S. 199

3) Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung: "Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West)", Nürnberg 1962, S. 20 (Sonderdruck aus den Amtlichen Nachrichten der Bundesanstalt (ANBA)).

4) Tubbesing, Ilse: "Die Abhängigkeit der Frau vom Betriebsklima", in Hannoversche Allgemeine Zeitung, 14. Jg. Nr. 217, S. 111

Gewicht als bei Halbtagsbeschäftigten. Deren Probleme sind kürzlich von Maren Moll so ausgezeichnet dargestellt worden, daß hier auf ihre Abhandlung verwiesen werden kann[1]. Viele Betriebe sehen dennoch in den halbtagsbeschäftigten Frauen nur wenig verläßliche Arbeitskräfte und stehen deshalb ihrer Einstellung ablehnend gegenüber. Diese Ansicht ist jedoch von Long widerlegt worden, der auf die Erfahrungen eines englischen Industriebetriebes mit teilbeschäftigten Frauen verweist[2]. Im Verlauf von 5 Jahren war in diesem Betrieb die Fluktuationskennzahl der halbtagsbeschäftigten Frauen niemals größer als die der ganztägig beschäftigten Frauen. Long folgert daraus, daß unter angemessenen Bedingungen halbtagsbeschäftigte Frauen durchaus zu einem Teil der Stammbelegschaft eines Betriebes werden können.

bb) Die Lösung von Verkehrs- und Wohnungsproblemen

In vielen Betrieben hat man die Erfahrung gemacht, daß normalerweise die Fluktuation derjenigen Arbeitskräfte am größten ist, die die weitesten Anmarschwege bis zu ihrem Arbeitsplatz zurückzulegen haben[3]. Deshalb läßt sich zweifellos der Standpunkt vertreten, daß besonders unter Berücksichtigung hoher Einarbeitungskosten eine Einstellung solcher Arbeitnehmer nicht lohne. Vielfach sind aber die Betriebe auf Arbeitskräfte dringend angewiesen und müssen deshalb nach Mitteln und Wegen suchen, um solche Arbeitnehmer dennoch zu gewinnen und fest an sich zu binden.

In erster Linie können dazu Vereinbarungen mit öffentlichen oder privaten Verkehrsträgern getroffen werden, um günstige An- und Abfahrtsmöglichkeiten für alle Arbeitskräfte sicher-

---

1) Moll, Maren: Die Teilzeitarbeit, ein Versuch der Schwierigkeiten der außerhäuslich erwerbstätigen Frau mit Kindern, Dissertation Köln 1959

2) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 46

3) Long, Joyce: a. a. o., S. 49

zustellen[1]. In allen Fällen kommt es entscheidend darauf an, den Arbeitnehmern durch eine Verkürzung ihrer Anmarschwege zu einem Gewinn an Freizeit zu verhelfen. In Großstädten haben die öffentlichen Verkehrsträger ohnehin ein Interesse daran, den Berufsverkehr flüssig und reibungslos abzuwickeln. Da hier das Anliegen beider Verhandlungspartner gleichgerichtet ist, dürften entsprechende Abmachungen kaum auf Schwierigkeiten stoßen. Anders verhält es sich dagegen in den ländlichen Einzugsgebieten vieler Industriebetriebe. Hier müssen die Betriebe in der Regel selbst die Initiative ergreifen und private Verkehrsträger oder sogar werkseigene Busse zur Beförderung der weiter entfernt wohnenden Arbeitnehmer einsetzen. Long berichtet, daß gerade diese Maßnahmen in vielen Betrieben einen solchen Stabilitätszuwachs zur Folge hatte, daß die Kosten für die Sonderbusse dadurch aufgewogen wurden[2]. Oft läßt sich durch den Einsatz von Sonderbussen in verkehrsmäßig wenig erschlossenen Gebieten der Fahrtweg derart verkürzen, daß im Vergleich zu öffentlichen Verkehrsträgern ein erheblicher Zeitgewinn erzielt wird. Einer der in dieser Arbeit untersuchten Betriebe konnte berichten, daß 35 auf einem abgelegenen Dorf in 35 km Entfernung wohnende Arbeitnehmer des Betriebes einen zeitlich kürzeren Anmarschweg zur Arbeitsstätte hatten als solche Arbeitnehmer, die in einem städtischen Vorort wohnten. Die Vergünstigung für die Dorfbewohner wurde durch den Einsatz eines Werksbusses erreicht, während die Vorortler mit dem normalen Linienverkehr vorlieb nehmen mußten, weil die städtische Verkehrsgesellschaft zu keinerlei Konzessionen bereit war.

Als zweite wesentliche Maßnahme ist eine Mithilfe der Betriebe bei der Lösung von Wohnungsschwierigkeiten der Belegschaftsangehörigen anzusehen. Das Aufgabengebiet er-

---

1) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 13

2) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 115

streckt sich von der Besorgung von Unterkünften für Ledige über die Vermittlung geeigneter Wohnungen bis zur Unterstützung beim Bau von Familienheimen. Je nach der Zahl der in den Betrieben beschäftigten ledigen Mitarbeiter kann es interessant werden, Ledigenheime in betriebseigener Regie zu bauen und zu verwalten[1]. Besonders von Großbetrieben sind solche "Belegschaftshotels" bisher errichtet worden. In der Regel jedenfalls haben sie positive Auskünfte über ihre Erfahrungen geben können. Es wäre jedoch von großen Interesse, wenn diese Erfahrungen der Betriebe einmal zusammengestellt und ausgewertet würden. Die Bereitstellung von Wohnungen für bewährte Mitarbeiter wie auch für Arbeitskräfte, die aus anderen Städten angeworben wurden, gehört mittlerweile zu den selbstverständlichen Aufgaben der Betriebe. Es ist überhaupt nicht denkbar, daß die Betriebe ortsfremden Spezialkräften die Wohnungssuche allein überlassen, wenn sie nicht Gefahr laufen wollen, die begehrten Arbeitskräfte sofort an Konkurrenzbetriebe zu verlieren.

Anders dagegen verhält es sich mit der Unterstützung für Belegschaftsmitglieder beim Bau von Familienheimen. Viele Betriebe glauben, daß solche Bindungen zu dem Zeitpunkt gelöst werden könnten, da die Arbeitnehmer alle übernommenen finanziellen Verpflichtungen abgetragen hätten. Häufig wird auch dahingehend argumentiert, daß eine Familienheimsiedlung schon nach wenigen Jahren vorwiegend von Betriebsfremden bewohnt würde[2]. Es fällt nicht schwer, diesen weitverbreiteten Irrtum zu widerlegen. Die wenigen Betriebe, die bisher Familienheime für Belegschaftsmitglieder gefördert haben, konnten jedoch zumeist positive Erfahrungen machen. Der Versuch einer Seßhaftmachung

---

1) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel 14. Jg. Nr. 12, S. 13

2) Vgl. Art.: "Familienheime - Betriebsverbundenheit?", o.V. in Der Arbeitgeber, 11. Jg. S. 287

der Belegschaft über eine Mithilfe beim Bau von Familienheimen hat vielen Betrieben schon zu einer verläßlichen Stammbelegschaft verholfen[1]. Dafür lassen sich eine Reihe von Beispielen anführen[2]. Beim Vergleich der Fluktuationskennzahlen von fünf Zweigbetrieben wurde in einem der untersuchten Großbetriebe eine besonders auffällige Beobachtung gemacht, die hier abschließend wiedergegeben werden soll:

Betrieb:	Ortsgröße in 1000:	Verhältnis[3]:	FKZ
A	425	1 : 5	25,2
B	660	1 : 5	23,2
C	300	1 : 5	19,2
D	23	1 : 7	15,3
E	25	1 : 12	8,2

Je stärker nun die Zahl der angebotenen Stellen die der Arbeitslosen übersteigt, um so eher wäre ein Anstieg der betrieblichen Fluktuation zu erwarten gewesen. Das vorliegende Zahlenbeispiel zeigt jedoch einen umgekehrten Zusammenhang, der zweifellos auf besondere Ursachen zurückzuführen ist. Die Betriebsstätten D und E wurden in den Jahren nach 1933 im Rahmen eines Hilfsprogrammes für wirtschaftliche Notstandsgebiete errichtet. Sie zählen zu den ersten Betrieben, die mit großzügigen Wohnungsbauten für Belegschaftsmitglieder in der damaligen Zeit aufwarteten. Ihre relativ frühzeitig errungene Spitzenposition hat sich bis heute erhalten und wirft ein besonderes Licht auf den Wert solcher Maßnahmen, von denen offensichtlich eine sehr nachhaltige Wirkung auszugehen scheint.

---

1) Forstmann, Walter: "Familienheim - Betriebsverbundenheit!", in Der Arbeitgeber, 13. Jg. S. 141

2) Beispiele dafür sind in den Artikeln enthalten, die in den Anmerkungen 2) der Vorseite sowie 1) dieser Seite zitiert wurden, ferner auch: Key L. Ulrich: "Die Stadt vor der Fabrik", in FAZ, Jg. 1961, Nr. 82; ferner Art.: "Häuser durch den Betrieb", o. V. in FAZ, Jg. 1961 Nr. 169 S. 11

3) In dieser Reihe ist das Verhältnis der Zahl der Arbeitslosen zu der Zahl der angebotenen Stellen innerhalb des zuständigen Arbeitsamtsbereichs angeführt.

cc) Exkurs: Der Wandel in den Methoden zur Anwerbung von Arbeitskräften

Der Arbeitskräftemangel zeigte besonders günstige Folgen für alle Tageszeitungen, deren Rubriken "Stellenangebote" in bezug auf ihren Umfang erheblich vergrößert wurden. Über ihre bisherigen Anzeigenkunden hinaus konnten sie auch Aufträge von Betrieben aus weit entfernten Gebieten entgegennehmen. So inseriert ein Münchner Betrieb z. B. regelmäßig in verschiedenen norddeutschen Tageszeitungen, um weibliche Arbeitskräfte anzuwerben. Die Streuung der Stellenanzeigen wurde als Folge des Arbeitskräftemangels von allen Betrieben vergrößert[1]. Abgesehen vom Umfang und der Streuung der Stellenanzeigen wandelte sich aber auch ihre Gestaltung entscheidend. Viele Betriebe nahmen Abstand von der bisher üblichen Methode, Stellenangebote anonym zu veröffentlichen und gingen dazu über, unter ihren Firmennamen zu inserieren. Großbetriebe werben mit halbseitigen Anzeigen in allen größeren Tageszeitungen der Bundesrepublik. Mit Hinweis auf die internationale Anerkennung des Unternehmens werden Arbeitskräfte jeglicher Qualifikation angesprochen und unter Zusicherung einer umgehenden Beantwortung gebeten, sich doch einmal über das Produktionsprogramm und die beruflichen Möglichkeiten in dem Betrieb zu informieren[2]. Ein Betrieb bedient sich seines guten Namens schon deshalb besonders gern, wenn er mit Recht erwarten kann, daß der Inseratleser und auch seine Mitarbeiter selbst von dem Prestige des Unternehmens beeindruckt werden. Gerade die Beleg-

---

1) Auf diese Weise kamen auch viele Wochenzeitschriften verstärkt in den Genuß von Stellenanzeigen. Vereinzelt veröffentlichen die Betriebe auch kombinierte Anzeigen, die sowohl Repräsentationszwecken dienten als auch gleichzeitig Stellenangebote enthielten - vgl. Der Spiegel, 16. Jg. Nr. 18, S. 13

2) Vgl. "Die Zeit", 15. Jg. Nr. 42, S, 13; ferner FAZ, Jg. 1960, Nr. 295, S. 22, Jg. 1961, Nr. 24, und Jg. 1961, Nr. 263, S. 45

schaftsangehörigen von Weltunternehmen neigen dazu, das Ansehen "ihres Betriebes" auf sich zu übertragen. Ähnliche Überlegungen werden die Betriebe bewogen haben, auch mögliche neue Mitarbeiter auf diese Weise anzusprechen.

Der Inhalt der Stellenangebote änderte sich in den letzten Jahren ebenfalls deutlich. Über die bisher übliche Beschreibung des Arbeitsplatzes und der von dem Bewerber erwarteten Qualifikation hinaus sind weitere Bestandteile zu den Erfordernissen einer "wirksamen Anzeige" hinzugekommen. Dazu gehören Hinweise auf eine überdurchschnittliche Dotierung, zusätzliche Sozialleistungen und Unterstützung bei der Wohnraumbeschaffung. Immer häufiger findet sich auch eine Beschreibung der landschaftlich guten Lage des Betriebes sowie eine Bemerkung über Ausbildungsmöglichkeiten am Ort. Sogar auf kulturelle Veranstaltungen in der Umgebung wird hingewiesen. Die Erwähnung von Aufstiegsmöglichkeiten ist geradezu unentbehrlich geworden. Selbst um Lehrlinge anzuwerben, pflegen größere Betriebe halbseitige Anzeigen in den Tageszeitungen zu veröffentlichen[1]. Vereinzelt verzichteten Kaufhäuser auf das Ausstellen von Waren in ihren Schaufenstern und zeigten statt dessen Anschauungsmaterial über die beruflichen Möglichkeiten, die sie Schulentlassenen bieten[2]. Alle diese überspitzten Anwerbungsmethoden bergen Gefahren in sich. Oft sind übertriebene Versprechungen schon die Ursache dafür, daß der Angeworbene den Betrieb späterhin enttäuscht verläßt.

Nicht nur in den Stellenanzeigen der Tageszeitungen wurden "die Trommeln in der gleichen reißerischen Melodie gerührt wie die Klappern und Rasseln der Konsumgüterwerbung"[3], wie es in einer Sendung des NDR Hamburg übersteigert formuliert

---

1) Vgl. "Göttinger Presse", 15. Jg. Nr. 230 und 234

2) Vgl. "Die neue Hauszeitung" der Fa. Karstadt, XI. Jg., Heft 1, Seite 6

3) "Die Wirtschaftsglosse", Sendung des Norddeutschen Rundfunks Hamburg, UKW-Programm, 15. 6. 1960, 7.25 Uhr

wurde. Über die vergleichsweise noch harmlosen Stellenanzeigen hinaus haben verschiedentlich Werbungsaktionen ungewöhnlicher Art stattgefunden. Einzelne Betriebe sandten "fliegende Einstellungskommissionen" in verkehrsferne und industriearme Gebiete Westdeutschlands[1], andere stellten ihren Betriebsangehörigen Werbeprämien (sog. Kopfgeldprämien) für die Gewinnung neuer Mitarbeiter in Aussicht[2]. Einige Arbeitnehmer mußten sogar Klage über unerbetene Hausbesuche von fremden Betriebsinhabern führen[3]. Wieder andere Betriebe verteilten Flugblätter und Werbebriefe[4]. Die Werbungsmaßnahmen einzelner Betriebe führten schließlich dazu, daß sich die Arbeitgeberverbände in aller Offentlichkeit über die eingeschlagenen Methoden und angewandten Mittel beschwerten[5]. Verschiedentlich wurden Grundsätze für die Personalanwerbung entwickelt und die Arbeitgeber von den einzelnen Wirtschaftsverbänden zur Solidarität aufgerufen[6]. Obwohl rechtlich sicher sehr starke Bedenken gegen eine zu weitgehende "Solidarität" der Arbeitgeber geltend gemacht werden können, hat ein Arbeitsgericht kürzlich in einem Urteil eine andere Stellung bezogen. Es kam zu dem Schluß, daß im vorliegenden Fall eine Abrede zwischen Firmen aus der gleichen Branche über ein Verbot der Abwerbung von Arbeitskräften nicht als sittenwidrig anzusehen sei[7].

---

1) Vgl. Artikel: "Die dritte Garnitur", in Der Spiegel, 13. Jg., Nr. 34, S. 26

2) Vgl. Urteil des Landgerichtes Bielefeld vom 26. 11. 1959, Aktenzeichen 8 O 175/59

3) Vgl. Urteil des Oberlandesgerichtes Celle vom 25. 3. 1961, Aktenzeichen 8 U 94/60

4) Vgl. Der Spiegel, 14. Jg. Nr. 26, Hohlspiegel S. 72

5) Vgl. Artikel: "Zweifelhafte Werbung von Arbeitskräften", o. V. in Der Arbeitgeber, 12. Jg. S. 486

6) Vgl. Artikel: "Grundsätze für die Personalanwerbung", o. V. in Der Arbeitgeber, 13. Jg. S. 237; ferner Artikel: "Arbeitgeber: Abwerbung unterbinden", o. V. in Göttinger Presse, 15. Jg. Nr. 291

7) Urteil des Arbeitsgerichtes Duisburg vom 18. 12. 1959, Aktenzeichen 2 Ca 1838/59

Die Diskussion über das Problem der Abwerbung von Arbeitskräften begann schon im Jahre 1957. Damals gaben die Arbeitgeberverbände eine Abhandlung über die Rechtsprobleme bei der Abwerbung heraus[1]. Nach einem Urteil eines Arbeitsgerichtes aus der jüngsten Zeit ist eine Abwerbung von Arbeitskräften erst dann rechtswidrig, wenn ein Arbeitnehmer dadurch zum Vertragsbruch verleitet wird. Weiter wird in dem Urteil festgestellt, daß ein Anbieten von besseren Arbeitsbedingungen mit der Folge eines Stellungswechsels des betreffenden Arbeitnehmers grundsätzlich erlaubt sei, sofern keine unlauteren Ziele verfolgt oder unlautere Mittel angewendet werden[2]. Unlautere Ziele können aber noch nicht gegeben sein, wenn ein Betrieb seine Belegschaft wegen eines vergrößerten Arbeitsanfalls vermehren will. Sie könnten erst dann vermutet werden, wenn ein Betrieb vorsätzlich über eine gezielte Abwerbung von Arbeitskräften einen anderen Betrieb zu schädigen trachtet - ein Vorwurf, dessen Beweis einen Antragsteller vor erhebliche Schwierigkeiten stellen wird[3]. Fraglich bleibt danach, was in dem obigen Urteil unter "unlauteren Mitteln" verstanden werden soll. Hier wird zweifellos auf den Begriff der Sittenwidrigkeit angespielt.

Dieser Begriff ist im Bereich des Zivil- und Arbeitsrechtes durch § 138 BGB umrissen. Nach herrschender Ansicht ist unter einem Verstoß gegen die guten Sitten ein Verstoß gegen das Anstandsgefühl aller billig und gerecht Denken-

---

1) Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Die Abwerbung und der Arbeitsvertragsbruch von Arbeitnehmern in ihren rechtlichen Zusammenhängen. Sonderdruck März 1957

2) Urteil des Arbeitsgerichtes Essen vom 9. 10. 1958, Aktenzeichen (2 Ca 334/58)

3) Dieser Beweis ist - abgesehen bei hochqualifizierten technischen Angestellten - m. W. erst einmal in der letzten Zeit erfolgreich erbracht worden, vgl. Beschluß des Arbeitsgerichtes Detmold vom 1. 7. 1961, Aktenzeichen (1 Ga 1/61)

den zu verstehen[1]. Abzustellen ist grundsätzlich auf die im fraglichen Zeitabschnitt maßgebenden sittlichen Anschauungen des handelnden Personenkreises[2]. Danach ist es offensichtlich, daß eine Orientierung an Hand der Anwerbungsmethoden und -gepflogenheiten der Vergangenheit nicht mehr vorgenommen werden kann. Neue Situationen erfordern zwangsläufig neue Methoden. Schon ein Vergleich mit den Werbungsmethoden auf den Gütermärkten macht deutlich, daß auch dort die bestehenden Normen des UWG (Gesetz gegen den unlauteren Wettbewerb vom 7. 6. 1909) einen Wandel der Werbungsmethoden und -mittel nicht verhindern konnten..

Selbst eine höchstrichterliche Entscheidung über die Grundsätze der Sittenwidrigkeit bei der Abwerbung von Arbeitskräften wird für die betroffenen Arbeitgeber nicht immer zu einer Klärung führen, weil die besonderen Umstände jedes einzelnen Streitfalles stets neu zu überprüfen sind. Jeder der beiden beteiligten Unternehmer wird einen umstrittenen Arbeitsplatzwechsel zudem parteilich darstellen. Der einen Arbeitnehmer Gewinnende wird seine Werbung als durchaus üblich und fair hinstellen, während der Verlierende darin immer eine unerlaubte Abwerbung sehen wird. Erst dann wird das Arbeitsgericht eine Entscheidung treffen. Da jedoch die wenigsten Streitfälle durch ein gerichtliches Urteil beendet werden, ist es unwahrscheinlich, daß mit einer Klärung der Grundsätze der Sittenwidrigkeit von vornherein ein Rückgang der Abwerbungen herbeigeführt werden wird.

Abschließend ist noch zu den Maßnahmen Stellung zu nehmen, mit denen Unternehmer die Abwerbung von Arbeitskräften unterbinden könnten. Dabei kommt in erster Linie eine freiwillige Übereinkunft aller Arbeitgeber eines Standortbereiches oder einer Branche in Betracht, ihren Wettbewerb um

---

1) Soergel/Siebert: Kommentar zum BGB, I. Bd. Stuttgart 1959, Anmerkung 2 zu § 138

2) Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Reichsgerichtes in Zivilsachen (RGZ), Bd. 83, S. 114

Arbeitskräfte zu begrenzen[1]. Im einzelnen wären Beschränkungen für die Art der Werbeappelle sowie für die inhaltliche Gestaltung von Werbemitteln zu vereinbaren. Ob jedoch alle Arbeitgeber solche Bedingungen akzeptieren, ist immer dann besonders fraglich, wenn es sich um eine größere Zahl von Betrieben handelt. Unter solchen Umständen ist es sehr wahrscheinlich, daß ein oder mehrere Arbeitgeber ausscheren, weil sie sich von einer mit Nachdruck geführten Werbung sehr viele Vorteile versprechen[2].

Vereinzelt haben Arbeitgeber auch versucht, Appelle an ihre Arbeitnehmer zu richten und sie zur Loyalität aufzufordern. Ein solcher Appell ist in einer Broschüre enthalten, die ein Münchener Verlag den Betrieben zur Verteilung an ihre Belegschaftsmitglieder zum Kauf anbietet. Unter Hinweis auf die volkswirtschaftlich schädlichen Folgen der Fluktuation wird einem Arbeitnehmer, der leichtfertig seinen Arbeitsplatz wechselt, entgegengehalten, daß er sich "in gewissem Sinn zum Strandgut des Arbeitsmarktes" mache. Ferner wird auf die besondere Gefahr hingewiesen, in die er kommen könnte, "wenn einmal das Angebot an offenen Stellen zurückgehen sollte, was im Zuge des Abbaus der innereuropäischen Wirtschaftsgrenzen nicht ausgeschlossen sei[3]. Unter einer Überschrift "Gründe, die keine sind" wird zudem bemerkt, daß nur etwa ein Drittel aller Arbeitsplatzwechsler "klassische Gründe" für ihr Verhalten anführen können.

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 73

2) Long, Joyce: a.a.O., S. 74

3) "Häufiger Arbeitsplatzwechsel schadet uns allen", herausgegeben vom Verlag moderne Industrie, München 23

Die Berechtigung solcher Appelle an die Arbeitnehmer ist sehr umstritten, weil es den Arbeitgeberverbänden offensichtlich nicht gelungen ist, ihre Mitglieder zu einem solidarischen Verhalten zu veranlassen. In einem Appell an die Arbeitnehmer sieht Henze sogar nichts anderes als ein "Eingeständnis der Hilflosigkeit" desjenigen Arbeitgebers, der zu diesem Mittel greift[1].

c) Innerbetriebliche Maßnahmen

aa) Typische Fehler bei der Fluktuationsbekämpfung

Bevor die zur Besprechung ausgewählten Maßnahmen behandelt werden können, ist noch auf die häufigsten Fehler hinzuweisen, die in vielen Betrieben in Verbindung mit der Fluktuation zu beobachten sind. Der schwerwiegendste Vorwurf liegt darin, daß oft recht einseitig an der Überwindung des Arbeitskräftemangels durch das Anwerben neuer Kräfte gearbeitet wird, ohne daß vorher alle anderen Möglichkeiten genutzt wurden, um der Fluktuation zu begegnen[2]. Nicht zuletzt muß gerade dieser weit verbreiteten Einstellung ein wesentlicher Anteil am Anstieg der Arbeitnehmerfluktuation in den letzten Jahren zugeschrieben werden. Es wird dabei verkannt, daß Maßnahmen zur Verminderung der Fluktuation ebenso der Produktivitätserhöhung dienen wie Maßnahmen zur Senkung des Krankenstandes oder der Unfallquoten[3].

Ein zweiter Fehler liegt darin, daß die eingeleiteten Maßnahmen nicht immer auf den Personenkreis zugeschnitten sind, den es eigentlich anzusprechen gilt. So setzen z.B.

---

1) Henze, Ludwig: "Die Rache des Arbeitnehmers", in Die Zeit, 15. Jg. Nr. 48, S. 26

2) Kühn/Pöhlein: "Wir müssen die Fluktuation des Arbeitskräfte einschränken", in Arbeit und Sozialfürsorge, 12. Jg. S. 162

3) Kühn/Pöhlein: a.a.O. S. 162

Knief[1] und Heißmann[2] voraus, daß die betriebliche Altersversorgung den Arbeitnehmern "ein Gefühl langfristiger Sicherheit" vermittelt und dadurch zur Verminderung der Fluktuation beiträgt. In diesem Zusammenhang ist jedoch daran zu erinnern, daß etwa 50 % aller ausscheidenden Arbeitnehmer noch innerhalb ihres ersten Dienstjahres die Betriebe wieder verlassen[3]. Zudem zeigt eine Betrachtung des Lebensalters, daß 50 % der fluktuierenden Arbeitskräfte noch nicht das 25. Lebensjahr erreicht haben[4]. Vergegenwärtigt man sich diese Tatsachen, dann müssen der betrieblichen Altersversorgung als Mittel zur Fluktuationsbekämpfung stärkste Zweifel entgegengebracht werden, weil sich besonders junge Arbeitnehmer nur selten durch solche Zugeständnisse beeindrucken lassen. Wistinghausen bemerkt dazu, daß "die klassischen fluktuationsmindernden Maßnahmen der Betriebe (hohe freiwillige Sozialleistungen, insbesondere die betriebliche Altersversorgung) heute nur noch in sehr begrenztem Umfang ihre Aufgabe erfüllen"[5]. Kellner dagegen verneint von vornherein jede Chance, mittels der Zusage einer Altersversorgung der Fluktuation begegnen zu können. Seiner Ansicht nach sind dafür andere Maßnahmen erforderlich, die "nichts mit Geld zu tun haben"[6].

---

1) Knief, Hans-Georg: "Kein Mittel gegen die Fluktuation", in Junge Wirtschaft, 8. Jg. S. 386

2) Heißmann, Ernst: "Die betriebliche Altersversorgung der Honeywell GmbH.", in Der Arbeitgeber, 14. Jg. S. 308

3) Vgl. den Abschnitt über den Einfluß des Dienstalters auf die Fluktuation, S. 129 ff. dieser Arbeit

4) Vgl. den Abschnitt über den Einfluß des Lebensalters auf die Fluktuation, S. 125 ff. dieser Arbeit

5) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 12

6) Kellner, Wolfgang: "Freiheitliche Sozialpolitik im Staat und im Betrieb", in FAZ, Jg. 1962, Nr. 71, S. 5

Wenn Kellner den Einfluß finanzieller Maßnahmen auf die Fluktuation dergestalt beurteilt hat, dann dachte er in erster Linie an Parallelbeispiele wie z.B. den Versuch der Senkung des Krankenstandes durch die vieldiskutierte Anwesenheitspraemie[1]. Die Fragwürdigkeit solcher Maßnahmen ist in der Zwischenzeit - u.a. auch durch wilde Streiks - mehrfach bewiesen worden[2]. Es ist jedoch äußerst unwahrscheinlich, daß Kellner den Löhnen und Gehältern grundsätzlich jedes Gewicht aberkennen wollte. Der Einfluß der Arbeitsentgelte auf die Arbeitnehmerfluktuation wird tatsächlich häufiger überschätzt als unterschätzt, wie es vorher gezeigt werden konnte[3]. Deshalb ist anzunehmen, daß Kellner mit seiner mißverständlichen Äußerung vielmehr gegen diese Überbewertung anzukämpfen gedachte.

Zu der Frage des Personenkreises, der mit den Maßnahmen zur Bekämpfung der Fluktuation anzusprechen ist, hat auch Long Stellung genommen[4]. Er berichtet von einem englischen Industriebetrieb, der die Fluktuation innerhalb seiner Stammbelegschaft dadurch vermindern wollte, daß langjährigen Mitarbeitern besondere Vergünstigungen eingeräumt wurden. Im einzelnen waren das:

1. längere Kündigungsfristen
2. besondere Regeln für Feiertags-Bezahlungen
3. besondere Zahlungen an Bankfeiertagen
4. vollständige Lohnfortzahlungen für ein Fehlen aus wichtigen Gründen (auch persönlicher Art)

---

1) Kellner, Wolfgang: "Freiheitliche Sozialpolitik im Staat und im Betrieb", in FAZ, Jg. 1962, Nr. 71, S. 5

2) Das hat Kellner bereits betont. Auch der Ausschuß für soziale Betriebsgestaltung der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände hat kürzlich in dieser Richtung Stellung genommen. Vgl. den Art. "Anwesenheitspraemie im Betrieb fragwürdig", o.V. in Norddeutsche Einzelhandels-Zeitung, 38. Jg. Nr. 19, S. 9

3) Vgl. den Abschnitt über den mutmaßlichen Einfluß des Arbeitsentgeltes, S. 164 ff. dieser Arbeit

4) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 107 ff.

Long konnte nun mit Sicherheit nachweisen, daß diese Maßnahmen die Fluktuation der langjährigen Mitarbeiter nur unwesentlich und die der Arbeitnehmer mit weniger als 10 Dienstjahren überhaupt nicht beeinflußt hatten. Die Ansichten von Kellner und Wistinghausen über die Bedeutung der betrieblichen Altersversorgung als Mittel zur Fluktuationsbekämpfung werden durch dieses Ergebnis vollauf bestätigt[1]. Für die Maßnahmen folgt aus dem bisher Gesagtem, daß sie auf Arbeitnehmer mit kurzen Dienstzeiten gerichtet sein müssen, die erfahrungsgemäß den Hauptteil der betrieblichen Abgänge stellen[2].

bb) Die Beseitigung von Mängeln im Betrieb

Die erste Maßnahme für eine erfolgreiche Bekämpfung der Fluktuation besteht darin, alle Vorgesetzten ohne Ausnahme nachdrücklich auf die durch den Arbeitsplatzwechsel entstehenden Mehrkosten hinzuweisen. Auf diese Weise läßt sich die Bedeutung des Kampfes gegen die Fluktuation am besten erklären[3]. Außerdem ergeben sich dabei viele Ansatzpunkte, um die Vorteile, die eine Stammbelegschaft für einen Betrieb mit sich bringt, eindringlich darzustellen. Die Betriebe müssen den Vorgesetzten nahelegen, alles nur Denkbare zu tun, damit ihre Untergebenen sich wohlfühlen können und seßhaft werden.

---

1) Vgl. die vorhergehenden Seiten dieses Abschnittes

2) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employement, University of Birmingham 1951, S. 68

3) Kühn/Pöhlein: "Wir müssen die Fluktuation der Arbeitskräfte einschränken", in Arbeit und Sozialfürsorge, 12. Jg., S. 199

Der gleiche Personenkreis ist in der Regel auch für den Umgangston im Betrieb verantwortlich. Unerklärbare Differenzen von Fluktuationskennzahlen in vergleichbaren Abteilungen können durchaus das Verhältnis zwischen den Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern widerspiegeln[1]. Parallel dazu glaubt Kellner auch die Differenzen im Krankenstand auf rein soziologische Faktoren zurückführen zu müssen[2]. Die Bildung von Arbeitsgruppen sollte deshalb keineswegs dem Zufall überlassen bleiben, weil das Beiseitestehen einiger Arbeiter oft die Ursache für Zerwürfnisse und unerträgliche Spannungen ist[3]. Es läßt sich jedoch nicht genau bestimmen, in welcher Weise und bis zu welchem Grade die persönlichen Beziehungen in einer Arbeitsgruppe gesichert werden können. Dennoch hält Long die Einstellung der Führungsspitze zu diesen Fragen für ungeheuer wichtig, weil sie sich auf alle nachfolgenden Instanzen zu übertragen scheint[4]. Nöthling bemerkt, daß es erstaunlicherweise auch heute noch Vorgesetzte gäbe, die sich trotz einer erschreckend hohen Fluktuation bisher keine Gedanken über ihre menschlichen Ursachen gemacht hätten. Er fordert deshalb einen vollkommen neuen Stil der Personalpolitik, der keineswegs auf eine übertriebene Sozialpolitik hinauszulaufen brauche[5]. Obwohl alle mit der Menschenführung und Menschenbehandlung im Zusammenhang stehenden Fragen "nur eine halbwegs erlernbare Kunst" sind,

---

1) Knief, Hans-Georg: "Kein Mittel gegen die Fluktuation?" in Junge Wirtschaft, 8. Jg., S. 388

2) Kellner, Wolfgang: "Freiheitliche Sozialpolitik im Staat und Betrieb", in FAZ, Jg. 1962, Nr. 71, S. 5

3) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 100

4) Long, Joyce: a.a.O., S. 101

5) Nöthling, W.: "Wie kann die Belegschaftsfluktuation gesenkt werden?", in Die Klinge, 23. Jg. S. 38

empfiehlt Knief dennoch und völlig zu Recht Fortbildungskurse für Vorgesetzte zu diesem Themenkreis[1]. Notfalls sind seiner Meinung nach energische Maßnahmen angebracht, um in besonders krassen Fällen den Führungskräften ihre größte Verantwortung - die Führung der ihnen anvertrauten Menschen - nachdrücklich ins Bewußtsein zurückzurufen.

Im Zusammenhang mit der Fluktuation kommt auch Fortbildungsfragen der Arbeitnehmer eine große Bedeutung zu. Häufig sind die Betriebe zu wenig bemüht, befähigte Mitarbeiter gebührend zu fördern. Dazu gehören in erster Linie Fortbildungskurse, in denen alle für den Betrieb wichtigen Fachgebiete sowie je nach vorhandenem Interesse auch andere Wissensgebiete behandelt werden können. Ein Anreiz zum Bleiben kann zweifellos davon ausgehen, daß ein Betrieb denjenigen Mitarbeitern eine finanzielle und zeitliche Unterstützung gewährt, die nach Leistung und Energie die besten Voraussetzungen für eine erfolgreiche Ausbildung mit sich bringen[2]. Andererseits kann gerade in solchen Förderungsmaßnahmen die Ursache des späteren Abgangs liegen, wenn der Betrieb nicht Vorsorge trifft, daß den Geförderten entsprechende Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden[3]. Hierin sieht Cattepoel eine große Gefahr der "jugendlich" ausgerichteten Unternehmen, in denen oft alle Aufstiegschancen blockiert seien. Er weist deshalb auf die Notwendigkeit einer gesunden Altersschichtung in den Betrieben hin, die solche Mißstände vermeiden helfe[4]. Schon die geringste Aussicht auf einen

---

1) Knief, Hans-Georg: "Kein Mittel gegen die Fluktuation?", in Junge Wirtschaft, 8. Jg., S. 388

2) Knief, Hans-Georg: a.a.O., S. 388

3) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 12

4) Cattepoel, Dirk: "Kein Mensch "nach Maß"", Hannoversche Allgemeine Zeitung, 14. Jg. Nr. 204, S. 49

beruflichen Aufstieg spielt nach Long eine entscheidende Rolle bei der Fluktuation, besonders aber dann, wenn falsche Hoffnungen auf einen schnellen Aufstieg im Laufe der Zeit in Unzufriedenheit umschlagen würden[1]. Die Aussicht auf einen Aufstieg ist gewiß ein zweischneidiges Problem, wie es Long richtig erkannt hat. Es gilt jedoch zusätzlich zu beachten, daß ein großer Prozentsatz von Arbeitnehmern einen Aufstieg zielbewußt anstrebt und die ganze Arbeitskraft sowie das Verhalten darauf ausrichtet. Hier soll einmal von den wenigen durch bewußt falsche Versprechungen Getäuschten, von den Überempfindlichen sowie von den Mitarbeitern mit ungerechtfertigtem Geltungsbedürfnis abgesehen werden. Die verbleibende Mehrzahl der Arbeitnehmer dürfte jedoch verständlicherweise erst dann unzufrieden werden, wenn bei betrieblichen Beförderungen der Komplex verletzt wird, der durch die Prinzipien der Anciennität, der Leistung und der Befähigung zur Menschenführung gebildet wird. Es liegt an den Betrieben und an den Beförderten, die Richtigkeit ihrer Wahl unverzüglich und eindringlich zu beweisen. Sie sind damit nicht überfordert, weil eine Beförderung nach allgemeiner Ansicht eine Auszeichnung ist, mit der normalerweise ein Mehr an Verantwortung sowie ein Prestigezuwachs einherzugehen pflegt.

Beförderungen im Betrieb sind noch in einem anderen Zusammenhang erwähnenswert. Oft haben sich ungelernte Arbeiter durch ihre schnelle Auffassungsgabe oder in einer langjährigen Tätigkeit Kenntnisse und Fertigkeiten angeeignet, die sie befähigen, auch solche Arbeitsplätze

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 89/90

auszufüllen, für die bisher nur gelernte Kräfte in Betracht gezogen wurden[1]. Gleichartige Beobachtungen konnten z. B. ein Konzern der Elektroindustrie in einer technischen Kontrollabteilung und ein Großbetrieb der Automobilindustrie in der Revisionsabteilung machen. Weder die in einer Kontrollabteilung eingesetzten Diplom-Ingenieure noch die in der Revisionsabteilung beschäftigten Diplom-Kaufleute fühlten sich auf die Dauer ihren Fähigkeiten entsprechend ausgelastet. Die Betriebe mußten deshalb einen übermäßig hohen Arbeitsplatzwechsel in den genannten Abteilungen beklagen. Erst als man sich dazu entschloß, die Diplom-Ingenieure durch befähigte Elektro-Meister und die Diplom-Kaufleute durch bewährte Mitarbeiter aus der Betriebsabrechnung zu ersetzen, ging die Fluktuation in beiden Abteilungen schlagartig auf den Nullpunkt zurück.

Die in den beiden genannten Beispielen von den Betrieben vorgenommenen Umbesetzungen waren gleichzeitig eine Auszeichnung für die auserwählten Mitarbeiter. Aber auch ohne eine damit verbundene Beförderung stellen Umbesetzungen ein wichtiges Instrument der betrieblichen Personalpolitik und eine vielfach in ihrer Bedeutung verkannte Maßnahme gegen die Fluktuation dar[2]. Die Betriebe können durch Umbesetzungen z. B. verhindern, daß Arbeitnehmer ihren Betrieb verlassen, weil sie die ihnen abverlangte Tätigkeit als zu monoton empfinden oder aus irgendwelchen anderen Gründen unzufrieden sind. Normalerweise können eine sorgfältige Auswahl der Mitarbeiter im Hinblick auf ihre Fähigkeiten und Veranlagungen wie auch schon geringfügige Veränderungen des Arbeitsablaufes Abhilfe schaffen. In solchen Fällen jedoch,

---

1) Schwarz, Hermann: "Überbeschäftigung und Mobilität", in Der Volkswirt, 13. Jg. Nr. 51 - 52, S. 58

2) Vgl. dazu auch die bei einem Übermaß von Umbesetzungen auftretenden Folgen, S. 183 dieser Arbeit

bei denen Arbeitsmonotonie als das wahrscheinliche Abgangsmotiv rechtzeitig erkannt wird, lassen sich durch das Anbieten einer Versetzung schlimmere Folgen meistens noch verhüten[1]. Der Umfang der Umbesetzungen in einem Betrieb darf jedoch nicht ein vertretbares Maß überschreiten, wenn nicht erneut Spannungen in den Betrieb hineingetragen werden sollen, die sich schließlich in einer Zunahme der Fluktuation auswirken würden. Eine besondere Gefahr bei Umbesetzungen kann dann auftreten, wenn männliche Mitarbeiter einen Arbeitsplatz einnehmen sollen, der vorher nach allgemeiner Ansicht von einer Frau zufriedenstellend ausgefüllt wurde. Vor allem bei einer Tätigkeit, die schlechthin als "Frauenarbeit" angesehen wird, glauben Männer einen großen Prestigeverlust erleiden zu müssen. Long konnte nachweisen, daß dann Fluktuationsraten unwahrscheinlich groß sind[2].

Umbesetzungen bergen außerdem die Gefahr in sich, daß dadurch bewährte, aber wenig anpassungsfähige Mitarbeiter verärgert werden können. Deshalb fordert Wistinghausen eine gewissenhafte Überprüfung aller Möglichkeiten. Er erinnert daran, daß eine mögliche räumliche Verlegung von Arbeitsvorgängen mitunter günstiger sein könne als eine Versetzung von Mitarbeitern, besonders bei Frauen.[3]

Eine weitere wichtige Maßnahme läßt sich mit dem Stichwort "Information der Belegschaft" umschreiben. Unabhängig davon, ob ein Betrieb ohnehin im Mittelpunkt des Öffentlichkeitsinteresses steht, gehört es zu einer vorbildlichen Personalpolitik, die Belegschaft an den Aufgaben und Zielen des Betriebes teilnehmen zu lassen.

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employement, University of Birmingham, 1951, S. 96 f.

2) Long, Joyce: a.a.O. S. 44 f.

3) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 13

Dazu bieten sich Betriebsversammlungen an, in denen die einzelnen Ressortleiter die verbindlichen Pläne erklären und Rechenschaft über ihre bisherige Verwirklichung ablegen. Vierteljährliche Versammlungen dieser Art in einem pharmazeutischen Großbetrieb haben bewirken können, daß die Belegschaft mehr Anteil am Betrieb nahm, ihren Aufgaben sorgfältiger und zielbewußter nachkam und daß die Fluktuation spürbar zurückging.

Auf offensichtliche Mißstände wie z.B. dem Mangel einer Werkskantine kann hier ebensowenig ausführlich eingegangen werden wie auf die Beseitigung weniger deutlich zutage tretender Fehler im betrieblichen Akkordsystem. Im vorhergehenden Abschnitt ergab sich, daß der Schwerpunkt der betrieblichen Maßnahmen zur Bekämpfung der Fluktuation bei Arbeitnehmern mit kurzen Dienstzeiten liegen muß[1]. Deshalb soll im folgenden Abschnitt die Eingliederung von Neulingen untersucht werden.

cc) Die Eingliederung von Neulingen

Es ist sicher lobenswert, wenn die Personalabteilung in einem Betrieb darauf bedacht ist, trotz der äußerst angespannten Arbeitsmarktlage ihr Planziel zu erreichen und die von dem Betrieb angeforderten Arbeitskräfte anzuwerben. Es geht jedoch nicht an, wenn das Soll ohne Rücksicht auf die Eignung und Qualifikation der Bewerber erfüllt wird, wie es häufig zu beobachten ist[2]. Gerade im Hinblick auf die Fluktuation muß man davon ausgehen, daß der Prozeß der natürlichen Auslese, welcher erst nach der

---

1) Vgl. den Abschnitt über die typischen Fehler bei der Fluktuationsbekämpfung, S.215 ff. dieser Arbeit

2) Kühn/Pöhlein: "Wir müssen die Fluktuation der Arbeitskräfte einschränken", in Arbeit und Sozialfürsorge, 12. Jg. S. 162

erfolgten Einstellung einsetzt, ein sehr teurer Vorgang ist[1]. Es ist deshalb angebracht, wenn die Betriebe bei gegebener Veranlassung ihre Einstellungsgrundsätze besonders aufmerksam überprüfen und korrigieren[2]. Dazu gehört auch die Frage, ob sie bereit sind, ehemalige Betriebsangehörige erneut einzustellen. Besonders wenn einem solchen ehemaligen Mitarbeiter aufgrund eines Erfahrungszuwachses oder wegen einer zusätzlichen Ausbildung ein besseres Gehalt oder eine höhere Position als seinen gleichwertigen, aber im Betrieb verbliebenen Kameraden zuerkannt wird, ergeben sich häufig Ansatzpunkte zu Spannungen[3].

Zu einem Teil, besonders aber bei Berufsanfängern werden die Betriebe von der Aufgabe der Auswahl neuer Mitarbeiter von den Berufsberatern der Arbeitsämter entlastet. Dennoch kann in den Personalabteilungen auf eine sorgfältige Auswahl unter den Bewerbern nicht verzichtet werden. Besonders darf trotz des gegenwärtig herrschenden Mangels an Arbeitskräften nicht der Fehler begangen werden, eingehende Eignungsprüfungen im Hinblick auf den zu besetzenden Arbeitsplatz zu unterlassen oder nicht mit ausreichender Sorgfalt durchzuführen[4]. Vereinzelt haben die Betriebe Anlernzentren und sogenannte Einsatzbetriebe geschaffen, in denen Berufsanfänger und Neulinge auf ihr künftiges Aufgabengebiet intensiv vorbereitet werden. Diese Maßnahme hat sich nach Ansicht von Jungbluth äußerst bewährt[5], weil dadurch u. a. auch ausreichend Gelegenheit gegeben wurde, die Neulinge genau zu beobachten und Kontakte mit ihnen herzu-

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 95

2) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 10

3) Ein solcher Fall ist in einem Leserbrief von E. Krone an die Revue, Jg. 1961, Nr. 20 geschildert worden.

4) Knief, Hans-Georg: "Kein Mittel gegen die Fluktuation?", in Junge Wirtschaft, 8. Jg. S. 386

5) Jungbluth, Adolf: "Der Einsatzbetrieb für Neueintretende in einem Hüttenwerk", in Mensch und Arbeit, 9. Jg. S. 119f

stellen[1].

Eine ebenso große Sorgfalt wie bei der Auswahl der Bewerber ist auch bei der späteren Einweisung und Einarbeitung der Neulinge angebracht. Normalerweise wird damit der unmittelbare Vorgesetzte des neuen Mitarbeiters betraut. Selbst wenn ein Meister z. B. ein hohes Ansehen im Betrieb genießt und erfahrungsgemäß ein großes Geschick bei der Lösung solcher Aufgaben bewiesen hat, sollte sich ein Betrieb nicht ausschließlich auf ihn verlassen. In der Praxis haben sich zusätzliche Einführungskurse[2] oder besondere Einführungshefte[3] bewährt. Die kritische Zeitspanne bei Neulingen dürfte in den ersten sechs Wochen der Einarbeitungszeit liegen. In dieser Zeit entscheidet ein neuer Mitarbeiter gewöhnlich darüber, ob er in dem Betrieb bleiben will[4]. Deshalb empfehlen Metze und Wistinghausen[5], den Neuling während und nach dieser Zeitspanne unaufdringlich nach seinen Eindrücken zu befragen und dadurch seine Schwierigkeiten in Erfahrung zu bringen. Ein so zeitig geführtes "Eingangsinterview" liefert Anhaltspunkte für Maßnahmen, mit denen dem Neuling die Zeit der Eingewöhnung erleichtert werden kann. Aber auch Fehlbesetzungen lassen sich noch verhältnismäßig leicht zu diesem Zeitpunkt korrigieren. Die kritische Zeit von sechs Wochen erwähnt Kroeber-Keneth ebenfalls, jedoch in einem völlig anderen Zusammenhang. Er glaubt, daß neue Führungskräfte sich während der ersten sechs Wochen im Betrieb äußerste Zurückhaltung auferlegen sollten, um zunächst einmal die Zusammenhänge

---

1) Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 111

2) Knief, Hans-Georg: "Kein Mittel gegen die Fluktuation?", in Junge Wirtschaft, 8. Jg. S. 386

3) Wistinghausen, Jochen: "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 13

4) Metze, H.-Th.: "Das Abgangsinterview - Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation", in ZfB, 30. Jg. S. 509

5) Wistinghausen, Jochen: a. a. O., S. 13

ausreichend zu erkennen und außerdem das Prestige des Vorgängers und damit auch des Arbeitsplatzes zu wahren[1].

Wenn ein Betrieb seiner Belegschaftsfluktuation wirksam entgegentreten will, dann ist - nach der Beseitigung offensichtlicher Mängel - die sorgfältige Auswahl und Einführunrung neuer Mitarbeiter dafür die sicherste Maßnahme, die außerdem von vornherein eine Nachhaltigkeit des Erfolges verspricht. Selbstverständlich können es die Betriebe nicht dabei bewenden lassen, in ihren Bemühungen um die Neulinge nach sechs Wochen aufzuhören. Sie müssen ferner bedenken, daß Neulinge wahrscheinlich noch empfindsamer gegen Versetzungen sind als langjährige Mitarbeiter[2]. Wenn die Betriebe alle hier gegebenen Anregungen beachten, dann wird sich daraus von selbst der von Nöthling geforderte vollkommen neue Stil der betrieblichen Personalpolitik entwickeln[3].

---

1) Kroeber-Keneth: "Der neue Mitarbeiter", in FAZ, Jg. 1962, Nr. 110, S. 5

2) Kellner, Wolfgang: "Freiheitliche Sozialpolitik im Staat und Betrieb", in FAZ, Jg. 1962, Nr. 71, S. 5

3) Nöthling, W.: "Wie kann die Belegschaftsfluktuation gesenkt werden?", in Die Klinge, 23. Jg. S. 38

V. Schlußbetrachtung

Das Jahr 1959 war eines derjenigen Jahre, in denen die Klagen der Arbeitgeber über die Arbeitnehmerfluktuation nicht aufhören wollten. Es war deshalb das Ziel der vorliegenden Untersuchung, die betriebswirtschaftliche Bedeutung dieses Problemes herauszustellen. Dabei konnte auf die Personalstatistiken und auf die Unterstützung westdeutscher Betriebe und Wirtschaftsverbände zurückgegriffen werden.

Nach einer einleitenden Klärung aller Begriffe und Voraussetzungen zeigte der zuerst durchgeführte Vergleich betrieblicher Fluktuationskennzahlen einen großen Streuungsbereich. Daraus wurde ersichtlich, daß die Betriebe keineswegs gleichmäßig von einer hohen Arbeitnehmerfluktuation betroffen waren. Im Vergleich zu den aus England und den USA bekannten Zahlen ist die in dieser Arbeit ermittelte durchschnittliche Fluktuationskennzahl in Höhe von 16,7 je Betrieb sogar als niedrig anzusehen. Die beobachteten Differenzen konnten jedoch nur in äußerst geringem Umfang auf die unterschiedlichen Standorte und Betriebsgrößen der Untersuchungsbetriebe zurückgeführt werden. Der Zusammenhang ließ sich mit Hilfe von Korrelationsrechnungen auch zahlenmäßig bestimmen.

Ein wesentlich stärkerer Einfluß auf die betriebliche Fluktuation ging von der Zusammensetzung der Betriebsbelegschaften aus. Bei Lohnempfängern und Angestellten einerseits sowie bei männlichen und weiblichen Arbeitskräften andererseits ließen sich jeweils beträchtliche Differenzen der Fluktuationskennzahlen nachweisen. Daneben ist sowohl das Lebens- als auch das Dienstalter der Beschäftigten von großer Bedeutung. Die Überprüfung des Zeitfaktors ergab, daß regelmäßige saisonale Schwankungen der betrieblichen Fluktuation auftreten. Langfristige Schwankungen konnten am Beispiel einer amerikanischen Untersuchung nachgewiesen werden. Es ließ sich hingegen nicht nachweisen,

daß Löhne und Gehälter den oft behaupteten starken Einfluß auf die Fluktuation ausüben. Alle überprüften Gesichtspunkte wiesen auf einen nur schwachen Zusammenhang hin.

Bei einer Betrachtung der Abgangsursachen konnten drei unterschiedliche Gruppen von Motiven herausgearbeitet werden. Von diesen war die Mindestfluktuation als weitgehend konstante Größe keinesfalls für die übermäßige Fluktuation in einzelnen Betrieben verantwortlich zu machen. Das trifft jedoch für die zweite Gruppe, die arbeitgeberseitig bedingten Abgänge, nicht in gleichem Ausmaß zu. Zwischen den arbeitgeber- und arbeitnehmerseitig bedingten Abgängen auf der einen Seite sowie den Gesamtabgängen andererseits besteht wahrscheinlich ein Zusammenhang im Sinne einer positiven Korrelation. Daraus folgert jedoch, daß die Ursachen der Arbeitnehmerfluktuation in den Betrieben selbst zu suchen sind. Aus diesem Grunde kann eine Bekämpfung der Fluktuation auch nur im einzelbetrieblichen Bereich durchgeführt werden. Die Bestimmung der einzusetzenden Maßnahmen muß den betroffenen Betrieben überlassen bleiben. Über eine Berechnung ihrer Fluktuationskosten können die Betriebe Anhaltspunkte dafür gewinnen, wieviel die einzelnen Gegenmaßnahmen insgesamt kosten dürfen[1]. Diese Schätzwerte sind jedoch dann unzweckmäßig, wenn befürchtet werden muß, daß die im Etat vorgesehenen Mittel nicht ausreichen, um die Fluktuation wirksam einzudämmen. Es ist in solchen Fällen angebracht, ohne Rücksicht auf die Planung alles nur Denkbare einzuleiten, um noch größere Verluste zu vermeiden.

Der sorgfältigen Auswahl und Eingliederung neuer Mitarbeiter muß der Vorrang unter den betrieblichen Maßnahmen eingeräumt werden. Alle anderen Maßnahmen bewegen sich vor-

---

1) Vgl. auch Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 16

wiegend in Bereichen, die mit dem Betrieb als Sozialgebilde zusammenhängen. Miller und Form konnten ermitteln, daß "die Befriedigung oder Unzufriedenheit, die die Menschen in ihrer Arbeit haben, weitgehend von dem Status abhängt, den sie bei ihrer Arbeit einnehmen"[1]. Das Problem bei allen vermeidbaren arbeitnehmerseitig bedingten Abgängen liegt offensichtlich darin, den Mitarbeitern das Gefühl "einer gewissen Nestwärme" zu geben, wie es Traub und Gruppe anschaulich formulieren[2]. Sie kamen bei ihren Beobachtungen zu dem Ergebnis, daß die Fluktuation die "wahrscheinlich offenkundigste und am leichtesten meßbare Erscheinungsform" einer Unzufriedenheit der Arbeitnehmer ist. Heese bemerkt dazu, daß z. B. bei dem Krankenstand die entscheidende Rolle der Unternehmensleitung viel zu wenig beachtet würde. Er weist darauf hin, daß trotz gleicher Arbeitsmarktlage und trotz gleicher Betriebsstruktur das eine Werk dauernd im Krankenstand niedriger liege als das andere. Darin spiegelt sich seiner Ansicht nach regelmäßig die Initiative der Unternehmensleitung wider, weil ein überhöhter Krankenstand das Resultat einer schlechten Betriebsführung sei[3]. Gleichartige Folgerungen müssen ohne Einschränkung auch im Hinblick auf eine überhöhte Fluktuation gezogen werden.

Die Arbeitnehmerfluktuation ist also ein betriebliches Problem, und ihre Bekämpfung ist eine echte Aufgabe der Unternehmensspitze. Es ist deshalb völlig verfehlt, wenn von verschiedenen Führungskräften die Fluktuation als Ergebnis der Vollbeschäftigung betrachtet und dann daraus ge-

---

1) Miller, Delbert C. und Form, William H.: Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957, S. 166

2) Traub, Werner und Gruppe, Günther: Bericht über eine Studienreise nach Schweden, England und Frankreich, herausgegeben und vervielfältigt vom Hessischen Institut für Betriebswirtschaftslehre Frankfurt, 1958, S. 15

3) Heese, Alfred: "Krankenstand und Betriebsführung", Leserbrief zu einem vorausgegangenen Artikel über dieses Thema, in FAZ, Jg. 1962, Nr. 178, S. 8

folgert wird, daß der Betrieb nichts dagegen unternehmen könne[1]. Gegen eine solche Ansicht spricht vor allem auch, daß in einem beachtlichen Prozentsatz der untersuchten Betriebe trotz ihres inmitten eines wirtschaftlichen Ballungszentrums gelegenen Standortes und trotz durchschnittlicher Löhne und Gehälter Fluktuationskennzahlen ermittelt wurden, die weit unter dem Durchschnitt aller Untersuchungsbetriebe lagen. Führungskräfte, die diese Auffassung dennoch vertreten, werden ihre Ansicht spätestens dann ändern, wenn sich erste Erfolge der Fluktuationsbekämpfung einstellen. Sie würden sich dann mutmaßlich genau so äußern wie der Direktor eines Betriebes der elektronischen Industrie mit 4 000 Beschäftigten. Dieser begrüßte sogar die Abgänge, weil es ihm nur auf diesem Wege möglich sei, Aufstiegsfragen zu lösen und berechtigten Versetzungswünschen der Arbeitnehmer zu entsprechen. Er bedauerte dagegen sehr, daß sich unter den zahlenmäßig ohnehin nur unbedeutenden Abgängen vorwiegend solche Arbeitnehmer befanden, die als befähigte Kräfte in anderen Betrieben sofort höherwertige Positionen einnehmen konnten. Im alten Betrieb konnte ihnen das wegen der äußerst geringen Mobilität nicht einmal in absehbarer Zeit geboten werden. Nach seinem endgültigen Urteil befragt, äußerte er, daß er deshalb die Fluktuation "mit einem weinenden und einem lachenden Auge" betrachte.

Dieser Ausspruch macht nochmals deutlich, daß die Fluktuation negative und positive Seiten hat. Sie füllt jedoch in jedem Fall eine wichtige Marktfunktion aus[2]. Eine zu geringe Fluktuation wird langfristig gesehen ebenso schädliche Folgen nach sich ziehen wie ein übersteigerter Ar-

---

1) Vgl. auch Long, der diese Ansicht auch häufig in englischen Betrieben antreffen mußte - Long, Joyce: Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951, S. 15

2) Horst, Ingobert: "Personal-Umschlag wie bei einem gutgehenden Kontokorrent-Konto", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. S. 5

beitsplatzwechsel, weil dann ein optimaler Kräfteausgleich weder in den Wirtschaftsbetrieben noch in der Volkswirtschaft stattfinden kann.

VI. ANHANG

ANHANG A

Zusammenstellung von Hauptversammlungsberichten des Jahres 1959 von 62 westdeutschen Aktiengesellschaften.

In den Hauptversammlungsberichten von 62 westdeutschen Aktiengesellschaften fanden sich Stellungnahmen zur Situation der betrieblichen Arbeitsmärkte. Die Sammlung der Stellungnahmen kann aber weder einen Anspruch auf Vollständigkeit noch auf eine gerechte Beurteilung der betrieblichen Verhältnisse erheben. Es ist anzunehmen, daß viele Unternehmen einen ausführlichen Bericht über ihre Personalsituation nach Möglichkeit zu vermeiden suchen. Die Auswertung der Hinweise in den 62 Berichten erfolgte nach 10 Gesichtspunkten. Die Formulierungen in den Hauptversammlungsberichten konnten ohne Sinnentstellung jeweils einem oder mehreren dieser Punkte zugeordnet werden. Da sich die ersten beiden und wichtigsten Merkmale auf den Grad der Beeinträchtigung der Betriebsergebnisse durch die Fluktuation, die Punkte 4 - 10 sich dagegen mehr auf die getroffenen Maßnahmen beziehen, ist die Summe der festgehaltenen Merkmale größer als 62. Außerdem hatten einige Betriebe mehr als eine Gegenmaßnahme getroffen.

Die Zusammenstellung folgt auf Seite II dieses Anhangs.

1.	direkte Produktionsverluste wegen einer hohen Fluktuation der Belegschaft	27
2.	Behinderung von Betriebsvergrößerungen und Produktionsausweitungen durch die Arbeitsmarktlage	16
3.	Lehrlings- und Nachwuchsmangel	2
4.	Standortverlagerungen im Inland wegen des Produktionsfaktors Arbeit	17
5.	Standortverlagerungen in das Ausland wegen des Produktionsfaktors Arbeit	3
6.	Rationalisierungsinvestitionen zur Einsparung von Arbeitskräften	14
7.	Heranziehung ausländischer Arbeitskräfte zur Aufrechterhaltung der Produktion	5
8.	Gewinnung von Heimarbeitern	1
9.	Vergabe von Lohnaufträgen an andere Betriebe	4
10.	Verstärkung des Wohnungsbaues für die Belegschaft	1
	Summe:	90

ANHANG B

Die durchschnittlichen Bestandszahlen, absoluten Abgänge und Fluktuationskennzahlen der untersuchten Betriebe für das Jahr 1959, aufgegliedert nach Angestellten und Lohnempfängern.

lfd. Nr.	Angestellte			Lohnempfänger			zusammen		
	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
1		n.g.			n.g.		1812	161	8,8
2	173	14	8,1	1186	164	13,8	1359	178	13,1
3	157	14	8,9	1363	331	24,8	1520	345	22,7
4	230	20	8,7	940	305	32,4	1170	325	27,8
5	381	37	9,7	2822	703	25,0	3203	740	23,1
6	202	20	9,9	930	255	27,4	1132	275	24,3
7	247	36	14,6	2113	1045	49,5	2360	1081	45,8
8	102	6	5,9	923	198	21,4	1025	204	19,9
9	203	16	7,9	492	63	12,8	695	79	11,4
10	717	61	7,8	3585	851	23,7	4302	912	21,2
11	117	21	17,9	105	19	18,0	222	40	18,0
12	2289	190	8,3	511	76	14,9	2800	266	9,5
13	1076	85	7,9	19	7	36,8	1095	92	8,4
14	110	16	14,6	13	2	15,9	123	18	14,6
15		n.g.		1119	51	4,7	1119	51	4,7
16	3710	718	19,4	9837	3164	32,2	13547	3882	28,7
17		n.g.		11112	1827	16,4	11112	1827	16,4
18	7480	870	11,6	35730	8637	24,2	43210	9507	22,0
19		n.g.		5259	1038	19,7	5259	1038	19,7
20	8162	1229	15,1	15511	6970	45,5	23473	8199	34,9
21	4850	450	9,3		n.g.		4850	450	9,3
22	1681	84	5,2	16254	1205	7,4	17935	1289	7,2
Zwi.Su.	31887	3887		109624	26911		143323	30959	

lfd. Nr.	Angestellte			Lohnempfänger			zusammen		
	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
Übertrag:	31887	3887		109624	26911		143323	30959	
23	4664	437	9,4	11405	1212	10,6	16069	1649	10,3
24	1280	69	5,4	9567	551	5,8	10847	620	5,7
25	1078	51	4,7	5545	210	3,8	6623	261	3,9
26	352	24	6,8	1205	172	14,3	1557	196	12,6
27	2561	252	9,8	5601	1519	27,1	8162	1771	21,7
28	891	111	12,5	971	124	12,8	1862	235	12,6
29	2232	1012	45,4		n.g.		2232	1012	45,4
30	1361	179	13,2	1059	186	17,6	2420	365	15,1
31	39	5	12,8	26	0	0,0	65	5	7,7
32	72	10	13,9	18	3	16,7	90	13	14,5
33	75	7	9,3	20	0	0,0	95	7	7,4
34	353	61	17,3	611	209	34,3	964	270	28,0
35	55	15	27,3	12	7	58,3	67	22	32,8
36	159	12	7,6	193	23	11,9	352	35	9,9
37	482	65	13,5	754	100	13,3	1236	165	13,4
38	26	2	7,7	187	32	17,1	213	34	16,0
39	41	1	2,4	189	32	16,9	230	33	14,3
40	31	5	16,1	145	21	14,5	176	26	14,8
41	13	1	7,7	71	11	15,5	84	12	14,3
42	8	2	25,0	83	29	34,9	91	31	34,1
43	87	5	5,8	383	133	34,7	470	138	29,4
44	60	4	6,7	324	78	24,1	384	82	21,4
45	81	11	13,6	116	45	38,8	197	56	28,3
46	7	6	85,7	40	85	212,5	47	91	193,6
47	60	6	10,0	199	45	22,6	259	51	19,7
48	132	15	11,4	683	94	13,8	815	109	13,4
49	34	1	2,9	161	55	34,2	195	56	28,7
50	18	2	11,1	86	28	32,6	104	30	28,8
Zwi. Su.:	48139	6258		149278	31915		199229	38334	

lfd. Nr.	Angestellte			Lohnempfänger			zusammen		
	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
Übertrag:	48139	6258		149278	31915		199229	38334	
51	906	135	14,9	8302	2624	30,4	9208	2759	28,5
52		n.g.		2187	578	26,4	2187	578	26,4
53	724	61	8,4	2953	297	10,1	3677	358	9,7
54	694	65	9,4	2509	451	18,0	3203	516	15,9
55	10256	636	6,2	21795	2692	12,3	32051	3328	10,4
56	1277	68	5,3	4762	493	10,4	6039	561	9,3
57	839	27	3,2	4266	657	15,6	5105	684	13,4
58	852	99	11,9	4686	1669	35,6	5518	1768	32,0
59	689	47	6,8	1410	186	13,2	2099	233	11,1
60	1188	136	11,5	3352	798	23,8	4540	934	20,6
61		n.g.		15609	3166	25,5	15609	3166	25,5
62	1138	167	14,7		n.g.		1138	167	14,7
63	314	64	20,4		n.g.		314	64	20,4
64	288	39	13,5		n.g.		288	39	13,5
65	375	56	14,9		n.g.		375	56	14,9
66		n.g.			n.g.		6017	536	8,9
67	1974	125	6,3	3841	232	6,0	5815	357	6,1
68	1058	98	9,3	7885	1337	16,9	8943	1435	16,1
69	2312	267	11,5	7477	1352	18,1	9789	1619	16,5
70	1562	124	7,9	8500	811	9,5	10062	935	9,3
71		n.g.			n.g.		6454	306	4,7
72	27809	4282	15,4	1987	1108	55,8	29796	5390	18,2
73		n.g.		8586	400	4,7	8586	400	4,7
74		n.g.		5842	637	10,9	5842	637	10,9
75		n.g.		2760	552	20,0	2760	552	20,0
76		n.g.		3710	602	16,2	3710	602	16,2
77		n.g.		1105	251	22,7	1105	251	22,7
78		n.g.		4445	1229	26,3	4445	1229	26,3
Zwi.Su.:	102374	12754		277247	54037		393904	67794	

	Angestellte			Lohnempfänger			zusammen		
lfd. Nr.	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
Übertrag:	102374	12754		277247	54037		393904	67794	
79	9224	1353	14,6	13839	2911	21,0	23063	4264	18,5
80		n.g.			n.g.		869	155	17,7
81	3576	394	11,0	2435	203	8,3	6011	597	9,9
82	1505	245	16,3	2481	526	21,2	3986	771	19,3
83		n.g.		5582	614	11,0	5582	614	11,0
84	4757	398	8,4	28049	2848	10,1	32806	3246	9,9
85		n.g.		430	91	21,2	430	91	21,2
86		n.g.		3901	964	24,7	3901	964	24,7
87		n.g.		2236	740	32,1	2236	740	32,1
88		n.g.		1021	303	29,6	1021	303	29,6
89		n.g.		284	89	31,4	284	89	31,4
90		n.g.		1367	255	18,7	1367	255	18,7
91		n.g.		660	143	21,7	660	143	21,7
92		n.g.		39	7	17,9	39	7	17,9
93		n.g.		355	159	44,7	355	159	44,7
94		n.g.		215	32	14,9	215	32	14,9
95	1216	165	13,6	6205	1824	29,4	7421	1989	26,8
96		n.g.		2180	426	19,5	2180	426	19,5
97		n.g.			n.g.		9018	1182	20,9
98	700	56	8,0	2942	1103	37,6	3642	1159	32,8
99		n.g.		12392	928	7,5	12392	928	7,5
100		n.g.		7519	669	8,9	7519	669	8,9
101		n.g.			n.g.		4171	437	10,5
102		n.g.		3108	1448	46,5	3108	1448	46,5
103		n.g.		708	109	15,4	708	109	15,4
104	56	10	17,9	217	104	47,9	273	114	41,8
105	49	0	0,0	693	292	42,2	742	292	39,4
106	355	20	5,6	2024	578	28,6	2379	598	25,2
Zwi. Su.:	123812	15395		378129	71403		530282	89575	

lfd. Nr.	Angestellte Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Lohnempfänger Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	zusammen Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
Übertrag:	123812	15395		378129	71403		530282	89575	
107	902	78	8,6	3175	870	27,4	4077	948	23,2
108	278	27	9,7	993	217	21,9	1271	244	19,2
109	222	23	10,3	974	183	18,8	1196	206	17,2
110	64	5	7,8	470	81	17,2	534	86	16,1
111	308	21	6,8	1212	212	17,5	1520	233	15,3
112	385	26	6,8	1306	112	8,6	1691	138	8,2
113	643	64	10,0	1689	458	12,4	4332	522	12,1
114		n.g.		1340	477	35,1	1340	477	35,1
115		n.g.		3918	600	15,2	3918	600	15,2
116	354	128	36,2	1286	549	42,7	1640	677	41,3
117		n.g.		5216	1874	36,0	5216	1874	36,0
118	2000	173	8,7	4391	439	10,0	6391	612	9,6
119	3698	232	6,4	30777	2867	9,3	34475	3099	9,0
120	504	19	3,5	9665	1443	15,0	10169	1462	14,4
121	210	5	2,4	3219	288	8,8	3429	293	8,5
122	67	4	6,0	922	93	10,1	989	97	9,8
123		n.g.		2792	365	13,1	2792	365	13,1
124		n.g.		4327	2092	48,3	4327	2092	48,3
insg.:	133447	16200		457801	84623		619589	103600	

Die Buchstaben n.g. bedeuten, daß das Ausgangsmaterial eines Betriebes für diese Gruppe von Beschäftigten nicht gegeben wurde oder aber eine einwandfreie Ermittlung nicht zuließ.

ANHANG C

1. Die durchschnittlichen Bestandszahlen, absoluten Abgänge und Fluktuationskennzahlen für männliche und weibliche Angestellte für 42 von 124 untersuchten Betrieben.

lfd. Nr.	Angestellte					
	männlich			weiblich		
	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
2	125	6	4,8	47	8	17,0
3	120	8	6,7	50	6	12,0
4	150	15	10,0	81	5	6,2
5	250	11	4,4	112	26	23,2
6	117	7	6,0	84	13	15,5
7	185	25	13,5	61	11	18,0
8	77	4	5,2	25	2	8,0
9	162	6	3,7	43	10	23,2
10	482	27	5,6	301	34	11,3
11	85	15	17,7	32	6	18,7
12	1557	101	6,5	733	89	12,1
13	398	35	8,8	185	50	27,0
14	93	7	7,5	110	9	8,2
16	2384	371	15,5	1326	347	26,2
18	4930	473	9,1	2244	397	17,7
56	981	49	5,0	241	19	7,9
58	452	43	9,5	312	56	17,9
62	685	82	12,0	452	85	18,8
63	161	28	17,4	153	36	23,5
64	163	14	8,6	124	25	20,2
65	198	28	14,1	176	28	15,9
Zwi. Su.:	13755	1355		6892	1262	

lfd. Nr.	Angestellte					
	männlich			weiblich		
	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
Übertrag:	13755	1355		6892	1262	
67	1644	91	5,5	330	34	10,3
79	5887	565	9,5	3337	788	23,6
81	1718	110	6,4	717	93	13,0
82	1210	147	12,1	295	98	32,2
95	835	72	8,6	381	93	24,4
104	38	3	7,9	18	7	38,9
105	39	-	0,0	10	-	0,0
106	230	5	2,7	125	15	12,0
107	561	39	7,0	341	39	11,4
108	170	11	6,5	108	16	14,8
109	146	12	8,2	76	11	14,5
110	50	5	10,0	14	-	0,0
111	209	8	3,7	99	13	13,1
112	263	15	5,7	122	11	9,0
113	478	43	9,0	165	21	12,7
116	247	99	40,0	107	29	31,0
118	1645	107	6,5	355	66	18,6
119	2836	127	4,5	862	105	12,2
120	405	11	2,7	99	8	8,1
121	163	4	2,5	47	1	2,1
122	51	4	7,9	16	-	0,0
insg.:	32580	2833		14516	2710	

2. Die durchschnittlichen Bestandszahlen, absoluten Abgänge und Fluktuationskennzahlen für männliche und weibliche Lohnempfänger für 57 von 124 untersuchten Betrieben.

lfd. Nr.	Lohnempfänger männlich Ø Best.	männlich Fluk. abs.	männlich FKZ	weiblich Ø Best.	weiblich Fluk. abs.	weiblich FKZ
2	1047	136	13,0	141	28	19,8
3	592	125	22,1	759	206	27,1
4	271	79	29,9	711	226	31,8
5	820	136	16,3	1966	567	28,8
6	321	54	16,8	609	201	33,0
7	460	183	39,8	1651	862	52,2
8	816	177	21,7	106	21	19,8
9	419	55	13,1	72	8	11,1
10	719	123	17,1	2811	728	25,9
11	94	18	19,1	11	1	9,0
12	425	58	13,7	85	18	21,2
13	35	7	20,0	9	-	0,0
14	7	1	14,3	4	1	25,0
15	683	24	3,5	416	27	6,5
16	6767	1928	28,5	3070	1236	40,3
18	12935	4989	38,6	11867	3648	30,7
52	783	250	31,9	1404	328	23,4
55	16486	1864	11,3	4949	828	16,7
56	4141	378	9,1	532	115	21,6
58	1768	640	36,2	2507	1029	40,9
57	3366	480	14,3	967	177	18,3
67	3596	199	5,5	245	33	13,5
79	9747	1667	17,1	4092	1244	30,4
81	2596	235	9,1	980	159	16,2
82	2356	475	20,2	125	51	45,5
Zwi. Su.:	71250	14281		40089	11742	

	Lohnempfänger					
	männlich			weiblich		
lfd. Nr.	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
Übertrag:	71250	14281		40089	11742	
85	189	32	16,9	241	59	24,2
86	1380	297	21,7	2521	667	26,4
87	718	175	24,5	1518	565	37,2
88	637	171	26,8	384	132	34,4
89	177	57	32,2	107	32	29,9
90	338	39	11,5	1029	216	23,7
91	223	31	13,9	437	112	25,6
92	32	6	18,8	7	1	14,3
93	263	114	43,4	92	45	48,9
94	157	21	13,4	58	11	19,0
95	3913	926	23,8	2292	898	39,2
100	7331	717	9,8	188	49	26,0
104	188	89	43,7	29	15	51,7
105	483	141	29,2	210	151	72,0
106	1112	240	21,6	912	338	37,2
107	2656	664	24,0	519	206	39,8
108	639	104	16,3	354	113	31,9
109	851	144	16,9	123	39	31,6
110	431	68	15,6	36	13	36,6
111	987	132	13,4	225	80	32,0
112	1133	88	7,8	173	24	13,9
113	2996	330	11,0	693	128	18,5
114	857	305	35,6	483	172	35,6
115	1713	214	12,5	2205	386	17,5
116	1247	543	43,5	39	6	15,4
117	1359	448	33,0	323	104	32,2
118	4197	421	10,0	194	18	9,3
119	27286	2425	8,9	3491	442	12,6
120	9061	1366	15,1	604	77	12,7
Zwi. Su.:	143804	24589		59576	16841	

	Lohnempfänger					
	männlich			weiblich		
lfd. Nr.	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ	Ø Best.	Fluk. abs.	FKZ
Übertrag:	143804	24589		59576	16841	
121	3025	266	8,8	194	22	11,3
122	914	91	10,0	8	2	25,0
123	2509	318	12,7	283	47	16,6
insg.:	150252	25264		60061	16912	

Die laufenden Nummern in der ersten Spalte dieser Tabelle sind aus dem Anhang B Seite III ff. für die einzelnen Betriebe übernommen worden.

ANHANG D

Betriebliche Ursachenstatistiken

Die in den Tabellen 1 und 2 dieses Anhangs wiedergegebenen Statistiken wurden deshalb ausgewählt, weil sie beispielhaft für die unterschiedliche Aussagefähigkeit von betrieblichen Ursachenstatistiken sind. Die Betriebe sind zwar nicht miteinander zu vergleichen, sie haben aber beide eine überdurchschnittliche Arbeitnehmerfluktuation mit FKZ-Werten über 20,0.

Die Ursachengruppen B und C bei dem ersten Betrieb (Tabelle 1) fassen im einzelnen ungleichartig zu beurteilende Fluktuationsfälle zusammen. Die Statistik ist deshalb wenig übersichtlich und würde durch eine andere Zusammenfassung der Abgangsgruppen erheblich an Aussagekraft gewinnen. Die Ermittlung der Abgangsursachen in dem Betrieb wird offensichtlich schon in einem Stadium beendet, in dem eine Erforschung erst Nutzen bringen kann (Punkte 6 und 8). Die Statistik weicht nicht nur in der Art der Aufbereitung des verwendeten Materials, sondern auch im zahlenmäßigen Ergebnis bei den Angestellten von dem ab, was als normal anzusehen ist. Sie ist deshalb kein repräsentatives Beispiel.

Die Ermittlung der Abgangsursachen wird in dem zweiten Unternehmen (Tabelle 2) mit aller Sorgfalt und nach gleichbleibenden Grundsätzen von den dazu verpflichteten Personalleitern der rund 50 einzelnen Betriebe durchgeführt. Die Unterteilung der Abgangsgründe ist auf die betrieblichen Verhältnisse zugeschnitten (kein Industriebetrieb) und muß als vorbildlich angesehen werden. In der Tabelle selbst sind gegenüber der betrieblichen Ausgangsstatistik lediglich die Einberufungen zur Bundeswehr der Mindestfluktuation zugerechnet worden, die im Gegensatz zu dem in dieser Arbeit gewählten Begriff mit Kernfluktuation bezeichnet

worden ist. Bemerkenswert ist der relativ große Anteil ausscheidender Arbeitnehmer, die häusliche und familiäre Verpflichtungen als Abgangsursache angegeben haben. Da mehr als 3/4 der Belegschaft dieses Betriebes weibliche Arbeitskräfte sind, wird das hier wie auch in allen anderen Betrieben mit weiblichen Belegschaftsmitgliedern verständlich.

Die Tabelle 2 ist ferner als Beispiel ausgewählt worden, weil sie ein Verfolgen der Abgangsgruppen und -untergruppen über mehrere Jahre hinweg gestattet. Dabei zeigt sich, daß die prozentualen Anteile aller Gruppen im Verlauf der Beobachtungsperioden nur geringfügigen Schwankungen unterworfen sind. Im einzelnen ist bei den Abgangsgründen A 1, B 2, C 1, C 2, C 3 und C 4 ein Rückgang, bei A 4, B 8, C 8 und C 9 ein Anstieg deutlich wahrzunehmen bzw. tendenziell zu erkennen. Vereinzelt ist gegen die Ermittlung der Abgangsursachen das Argument vorgebracht worden, daß gerade dadurch die Arbeitnehmer zu Täuschungsversuchen verleitet würden. Die Tabelle 2 beweist jedoch, daß ausscheidende Arbeitnehmer unabhängig voneinander zu denselben Ausflüchten greifen. Anders läßt sich die relative Konstanz der oben erwähnten Anteile nicht erklären. Selbst diejenigen, die weiterhin an der Berechtigung von Ursachenaufzeichnungen zweifeln, werden anerkennen müssen, daß dadurch die Täuschungsmöglichkeiten eingeengt und die Täuschungen selbst auffälliger werden.

Die Tabellen 1 und 2 sind auf den folgenden Seiten XV und XVI wiedergegeben.

Tabelle 1:

Die Abgangsursachen in einem größeren westdeutschen Betrieb (ca. 8000 Arbeitnehmer) im Jahre 1959, in Prozent der Gesamtabgänge des Jahres[1].

Abgangsursachen	Lohnempfänger	Angestellte	zus.
A Betriebsbedingte Fluktuation			
1. Betriebsumstellung	-	2,4	0,2
2. Lehrlinge, Praktikanten, befr. Arbeitsverhältnisse	14,7	15,1	14,8
3. Übernahme als Angestellte	1,4	-	1,3
	16,1	17,5	16,3
B Fluktuation aus überwiegend arbeitgeberseitigen Gründen			
1. Nicht bestandene Probezeit	2,5	2,4	2,5
2. Mangelnder Arbeitswille	0,1	0,6	0,1
3. Mangelnde Eignung	4,9	1,8	4,6
4. Fristlose Entlassungen	6,2	0,6	5,8
	13,7	5,4	13,0
C Fluktuation aus überwiegend arbeitnehmerseitigen Gründen			
1. Während der Probezeit	9,1	0,6	8,4
2. Familiäre Gründe	10,6	20,6	11,4
3. Wohnung	4,8	0,6	4,5
4. Auswanderung	0,8	1,8	0,9
5. Gesundheit, Alter, Tod	14,0	11,5	13,8
6. Stellenwechsel	22,1	39,4	23,6
7. Bundeswehr	2,7	-	2,5
8. Nicht zu ermitteln	5,9	2,4	5,6
	70,0	76,9	70,7
Summe A + B + C =	100 %	100 %	100 %

1) Die Tabelle wurde von der Betriebsleitung freundlicherweise zur Verfügung gestellt und unverändert übernommen.

Tabelle 2:

Die Abgangsursachen in einem westdeutschen Großbetrieb für die Jahre 1957 bis 1960 in Prozent der Gesamtabgänge je Jahr angegeben. (Angestellte und Lohnempfänger)

Abgangsursachen	1957	1958	1959	1960
A Kernfluktuation				
1. Krankheit, Schwangerschaft	6,9	6,5	5,3	3,9
2. Tod	0,4	0,4	0,4	0,5
3. Erreichen der Altersgrenze	1,1	1,5	1,9	1,6
4. Einberufung zur Bundeswehr	0,8	1,2	1,8	1,9
5. Sonstige	0,2	0,4	0,2	0,2
	9,4	10,0	9,7	8,1
B Arbeitgeberseitig bedingte Abgänge				
1. Personalabbau	0,1	0,6	0,6	0,2
2. gesundheitliche Gründe	4,8	3,7	3,5	3,8
3. Arbeitsvertragsbruch	0,4	0,4	0,5	0,2
4. charakterliche Gründe	0,9	0,8	0,8	1,0
5. mangelnde Eignung	2,8	2,9	3,4	2,1
6. Disziplin	2,3	2,4	2,7	2,4
7. Diebstahl, Betrug	2,8	2,5	2,9	2,6
8. Vertragsablauf	4,8	6,4	7,3	6,2
9. Sonstige	0,6	0,3	0,4	1,2
	19,5	20,0	22,2	19,7
c Arbeitnehmerseitig bedingte Abgänge				
1. Verkehrsschwierigkeiten	2,2	1,6	1,8	1,8
2. Wohnungsschwierigkeiten	0,5	0,6	0,4	0,3
3. Wegzug, Auswandern	8,5	8,4	7,0	7,1
4. Heirat	3,8	3,4	2,9	2,6
5. familiäre Verpflichtungen	18,1	20,6	18,7	19,1
6. Unzufriedenheit mit dem Fortkommen	2,3	1,6	2,0	1,9
7. Unzufr. m. Pos.od.Laufbahn	3,0	2,6	3,3	3,1
8. Unzufr. m. d. Bezahlung	11,0	9,8	11,8	13,3
9. Unzufr. m. d. Arbeitszeit	1,6	1,1	1,6	2,8
10. Unzufr. m. d. Vorgesetzten	1,3	1,0	0,5	1,0
11. Unzufr. m. d. Kollegen	0,5	0,1	0,4	0,6
12. Berufswechsel	10,9	7,5	7,8	8,8
13. Sonstige	7,3	11,7	9,9	9,8
	71,1	70,0	68,1	72,2
Summe A + B + C =	100%	100 %	100 %	100 %

ANHANG E

Einstellungs- und Einarbeitungskosten für einen Reisevertreter

1. Inseratkosten	DM	400,--
2. Sichtung und Vorsortierung (entfällt hier)		
3. Bearbeitung durch den V-Leiter (10 Bewerbungen à 10 Minuten) bei Stundengehalt von DM 10,-- zuzüglich 40 % soziale Leistungen	DM	25,--
4. Besprechung zwischen V-Leiter und Assistent (2 x Stundengehalt zuzüglich 40 % soziale Leistungen)	DM	25,--
5. Persönliche Vorstellung von einem Bewerber		
a) Reisekosten	DM	70,--
b) Spesenvergütung	DM	20,--
c) Vorstellung und Besprechung bei Personalleiter, Abteilungsleiter Vorstand - 4 Stundengehalt von insg. DM 50,-- zuzüglich 40 % soziale Leistungen	DM	70,--
6. Test durch Psychologen (entfällt hier)		
7. Ärztliche Untersuchung	DM	20,--
8. Pauschale für Porti, Schriftwechsel, Vertragsausfertigung etc.	DM	20,--
9. Einarbeitung des neuen Mitarbeiters (4 Monate bei einem angenommenen Gehalt von DM 600,-- zuzüglich 40 % soziale Leistungen	DM	3 400,--
10. Schulung des neuen Mitarbeiters	DM	800,--
11. Spesen für den neuen Mitarbeiter während der Schulungs- und Einarbeitungszeit	DM	1 400,--
	DM	6 250,--
aufgerundet	DM	6 500,--

VII. Literaturverzeichnis:

1. Sachbücher

Alexander, Magnus : The Cost of Labour Turnover, in Proceedings of the Employment Managers Conference, Philadelphia (PA). Washington: Department of Labour Statistics October 1917

Atteslander, Peter : Konflikt und Kooperation im Industriebetrieb, Köln und Opladen 1959

Australian Department of Labour and National Service : The financial Effects of Labour Turnover, Melbourne 1948

Bolte, Karl Martin : Sozialer Aufstieg und Abstieg, Stuttgart 1959

British Institute of Management (BIM) : The Cost of Labour Turnover, London 1959

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände : Die Abwertung und der Arbeitsvertragsbruch von Arbeitnehmern in ihren rechtlichen Zusammenhängen, Sonderdruck März 1957

Canadian War Time Price and Trade Board : A Fair Day's Output for a Fair Day's Work, Jan. 1945

Carell, Erich : Allgemeine Volkswirtschaftslehre, 5. Auflage, München 1951

Conradi, Heinz : Die Abwanderung der Handwerker in die Industrie, Studien und Berichte des Forschungsinstitutes für Handwerkswissenschaft an der Universität Frankfurt/Main 1962

Dahrendorf, Ralf : Sozialstruktur des Betriebes, Wiesbaden 1959

Ferber, Robert : Statistical Techniques in Market Research, New York - Toronto - London 1949

Fox, Robert	: Englische Untersuchungen über Begriff, Kosten, Wechselbeziehungen und Bekämpfung der Fluktuation, s. HIB
Fridrich, W. B.	: Die kontinuierliche Erfassung der Fluktuation mit und ohne Lochkarten, s. HIB
Geck	: Die sozialen Verhältnisse in Wandel der Zeit, Berlin 1931
Geiger, Theodor	: Typologie und Mechanik der gesellschaftlichen Fluktuation, in Bernsdorf und Eisermann: Die Einheit der Sozialwissenschaften, Stuttgart 1955
Goossens, Franz	: Der Personalwechsel, Pöcking 1957
Gutenberg, Erich	: Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre, 1. Bd. Die Produktion, 2. Auflage 1955, Berlin - Göttingen - Heidelberg
Henzel, Fritz	: Kosten und Leistung, Bühl 1941
Herbold, Rudi	: Die Abwanderung aus dem Handwerk, ihre Struktur, ihre Ursachen und Grenzen Frankfurt/Main 1957, Studien und Berichte des Institutes für Handwerkswissenschaft an der Universität Frankfurt/Main Studie 36
Hessisches Institut für Betriebswirtschaft (HIB)	: Warum Arbeitskräfte wechseln? Düsseldorf 1960
Knapp, Horst	: Die Bewältigung der Vollbeschäftigung, eine unternehmerische Aufgabe, s.HIB
Krelle, Wilhelm	: Preistheorie, Tübingen - Zürich 1961
Lange, Ewald	: Methoden zur Kostenermittlung des zwischenbetrieblichen Personalwechsles, s. HIB

Long, Joyce : Labour Turnover under Full Employment, University of Birmingham 1951

Mayo, Elton : Probleme industrieller Arbeitsbedingungen, Frankfurt, 1949

Mayo, Elton : Teamwork and Labour Turnover in the aircraft industrie of southern California, Havard University Boston 1944

Mehner, Otto : Industrielle Kosten- und Ertragsprobleme, Meisenheim 1956

Miller, Delbert C. und Form, William H. : Unternehmung, Betrieb und Umwelt, Köln und Opladen 1957

Muller, Philippe : Berufswahl in der rationalisierten Arbeitswelt, Reinbek bei Hamburg 1961 (rde Nr. 133)

Pearce, Frank T. : Financial Effects of Labour Turnover, University of Birmingham, 1954

Rationalisierungs-Kuratoium der Deutschen Wirtschaft : Personalplanung bei Umgestaltung des Arbeitsplatzen, Essen 1961

Reynolds, Lloyd G. : Job Horizons, Yale Labour and Management Series, New York 1952

Schelsky, Helmut : Wandlungen der deutschen Familie in der Gegenwart, Stuttgart 1959

Schelsky, Helmut : Die sozialen Folgen der Automatisierung, Düsseldorf, Köln 1957

Siebrecht, Valentin : Arbeitsmarkt und Arbeitspolitik in der Nachkriegszeit, Stuttgart 1956

Schlüter, Helmut : Fluktuation - Begriff, Erfassung, Ursachen, Bekämpfung, in Hessisches Institut für Betriebswirtschaft, Warum Arbeitskräfte wechseln?, Düsseldorf 1960

Woytinski, W. : Three aspects of labour dynamics, Washington Commitee on Social Security, Washington 1942

2. Handbücher

Amtliche Sammlung der Entscheidungen des Reichsgerichtes in Zivilsachen (RGZ)	
Bulla	: Die Beschränkung des Arbeitsplatzwechsels (Kommentar) Berlin - Leipzig - Wien 1942
Statistisches Bundesamt	: Statistisches Jahrbuch für die Bundesrepublik Deutschland, Wiesbaden 1961
Statistik der Kohlenwirtschaft, e.V.	: Die Kohlenwirtschaft der Bundesrepublik im Jahre 1959, Essen 1960
Soergel/Siebert	: Kommentar zum BGB, Bd. I, Stuttgart 1959

3. Dissertationen und Diplomarbeiten

Bednarz, Ottomar	: Die Fluktuation im Ruhrbergbau und die Versuche zu ihrer Bekämpfung, Dipl.-Arbeit Köln 1958
Eigler, Samuel	: Das Problem der Mobilität der industriellen Arbeiterschaft, Dissertation Zürich 1951
Moll, Maren	: Die Teilzeitarbeit, ein Versuch der Schwierigkeiten der außerhäuslich erwerbstätigen Frau mit Kindern, Dissertation Köln 1959
Oberschuir, Ewald	: Die Heranziehung und Seßhaftmachung von Bergarbeitern im Ruhrkohlebecken, Dissertation Aachen 1910
Zechner, Andreas	: Kostenremanenz und Betriebselastizität, Dissertation Wien 1951

4. Zeitschriften

Baldamus, Wilhelm	: "Die Erfassung des betrieblichen Arbeitsplatzwechsels, in Das Arbeitsblatt, Frankfurt/M. 1. Jg. S. 179

Biffar, Maria	: Die Kosten der Fluktuation in Der Arbeitgeber, Heft 10
Braun, W.	: Die Kosten der Fluktuation in Großbritannien, in Der Arbeitgeber, 11. Jg.. S. 594
Bretschneider, Joachim	: Um die betriebliche Fluktuationsstatistik, in Der Arbeitgeber, 12. Jg. S.423
Cattepoel, Dirk	: "Kein Mensch "nach Maß"", in Hannoversche Allgemeine Zeitung, 14. Jg. Nr. 204, S. 49
Crowther, John	: "Absence and Turnover in the Divisions of One Company, 1950 - 1955 in Ocupational Psychology, October 1957
Dooley, A. L. and Watson, Rob.	: Labour turnover and costs, in Times Review of Industry, Vol. 2, no. 13, S. 9 (Febrl 1948)
Esser, Otto	: Sorgenkind Arbeitsmarkt, in Junge Wirtschaft, 8. Jg. S. 187
Forstmann, Walter	: "Familienheime - Betriebsverbundenheit" in Der Arbeitgeber, 13, Jg. S. 141
v. Friedeburg, Ludwig	: Zur Fluktuation im Steinkohlenbergbau, in Bundesarbeitsblatt Stuttgart, Jg. 1957, S. 705
Fürst, Gerhart	: Zur Statistik der Erwerbstätigkeit und der Beschäftigung, in Wirtschaft und Statistik, Jg. 11 N.F.S.115
Goossens, Franz	: Der Umfang des zwischenbetrieblichen Personalwechsels und die Fehlendenquote in der betrieblichen Praxis, in Mensch und Arbeit, Jg. 12, S. 105
Harenslak, Artur	: Um die betriebliche Fluktuationsstatistik, in Der Arbeitgeber Jg. 13, S. 651
Hauenstein, Fritz	: Die Unternehmer ihrer Arbeitskraft, in FAZ Jg. 1960, Nr. 281, S. 1

Heese, Alfred : "Krankenstand und Betriebsführung", Leserbrief zu einem vorausgegangenen Artikel über dieses Thema, FAZ, Jg. 1962, Nr. 168 S. 8

Heißmann, Ernst : Die betriebliche Arbeitsversorgung der Honeywell GmbH", in Der Arbeitgeber, 14. Jg. S. 308

Henschel, Hans : Arbeitskraft auf Wanderschaft, in Die Welt, Jg. 1959 Nr. 200, S. 10

Henze, Heinz : Realität oder Illusion. Wird die EWG den Arbeitnehmern volle Freizügigkeit gewähren? in Junge Wirtschaft 8. Jg. S. 202

Henze, Ludwig : Die Rache des Arbeitnehmers in Die Zeit Jg. 15, Nr. 58 S. 26

Hohmann, Emil : Gründe und Kosten des freiwilligen Personalwechsels, in Mensch und Arbeit, 8. Jg., S. 108

Horst, Ingobert : "Personalumschlag wie bei einem gutgehenden Kontokorrent-Konto", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. S. 5

Hüfner, Adam : "Industrie aufs Land?" in FAZ Jg. 1961, Nr. 84 S. 13

Jetter, Karl : Belegschaften zu kaufen gesucht, in FAZ Jg. 1959 Nr. 188, S. 11

Jungbluth, Adolf : Der Einsatzbetrieb für Neueintretende in einem Hüttenwerk, in Mensch und Arbeit, 9. Jg. S. 119

Kellner, Wolfgang : "Freiheitliche Sozialpolitik am Staat und im Betrieb in FAZ Jg. 1962, Nr. 71 S. 5

Klein, Bert : "Was kostet die Fluktuation des zwischenbetrieblichen Personalwechsels wirklich?" in Mensch und Arbeit, 11. Jg. S. 20 ff.

Klein, Bert : Richtige Auswertung der Abgangsgespräche verhindert künftigen Personalwechsel, in Mensch und Arbeit, 10. Jg. S. 204

Klein, Berthold : Vermeidbarer Personalwechsel ist Verschwendung, in Mensch und Arbeit, 5. Jg. S. 44

Knief, Hans-Georg : "Kein Mittel gegen die Fluktuation?", in Junge Wirtschaft, 8. Jg. S.386

Koehn, G. : Das Problem des Personalwechsels in betriebswirtschaftlicher Betrachtung, in Die Unternehmung, Bern 14. Jg., S. 231

Kroeber-Keneth : Die große Fluktuation, FAZ, Jg. 1958, 11. 2.

Kroeber-Keneth : "Die ausländischen Arbeitskräfte und wir", in FAZ, Jg. 1961, Nr. 126 S. 5

Kroeber-Keneth : "Der neue Mitarbeiter" in FAZ, Jg. 1962 Nr. 110, S. 5

Kühn/Pöhlein : "Wir müssen die Fluktuation der Arbeitskräfte einschränken", in Arbeit und Sozialfürsorge, 12.Jg. 1957, S. 162 - 164 und 198 - 199

Marschner, Günter : "5000 Bewerbungen - kritisch betrachtet! Wieviel Prozent der Bewerber sind geeignet, wie viele scheiden aus?" in Mensch und Arbeit, Jg. 1958 S.7

Metze, H.-Th. : "Das Abgangsinterview Eine betriebliche Maßnahme zur Minderung der Fluktuation", in ZfB, 30. Jg. S. 507

Moffat, D. A. : The Cost of Labour Turnover (Buchbesprechung zur Veröffentlichung des BIM) in Personal Management, vol. XLI, No. 349

Nöthling, W. : "Wie kann die Belegschaftsfluktuation gesenkt werden?" in Die Klinge, 23. Jg. S. 38

Rice, A. K. : "The Relative Independence of Sub - Institutions as Illustrated by Depørtmental Labour Turnover", in Human Relations, Vol. V, S. 93 ff.

Rice, A. K. : "Institutional and Sub-institutional Determinants of Change in Labour Turnover", in Human Relations, Vol. V, S. 347 ff.

Sabel, Anton : "Die Überwindung der Arbeitskräfteverknappung unter besonderer Berücksichtigung der Fluktuation in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. S. 266

Schlüter, Helmut : Zur Erfassung der Fluktuation, in Der Arbeitgeber, Jg. 13, S. 147

Schlüter, Helmut : Fluktuation, eine zeitgemäße Untersuchung, in Arbeit und Sozialpolitik, 12. Jg., S. 57

Schulz, Eberhard : "Das Ende der physischen Fron", in FAZ Jg. 1959, Nr. 276, Literaturbeilage

Schwarz, Hermann : "Überbeschäftigung und Mobilität" in Der Dolkswirt, 13. Jg. 1959 Nr. 51 - 52, S. 56

Schwennicke, Carl-Hubert : Verminderung der Fluktuation als Vorbedingung und Folge guter wirtschaftlicher Führung (I und II), in Der Arbeitgeber Jg. 11, S. 588 und 616

Spiegelhalter, Franz : Die Struktur der betrieblichen Sozialleistungen, in Der Arbeitgeber, Jg. 12 S. 459, 499 und 565 ff.

Spöringer, Leonhard : "Kostspieliger Arbeitsplatzwechsel", in FORFA - Briefe, 9. Jg. S. 174 ff.

Stramka, Rudolf : "Die Belegschaftsfluktuation, ihre Kosten, Ursachen und Möglichkeiten der Abhilfe", in Kostenrechnungspraxis Jg. 1961 S. 179 ff.

Sturm, Wilma : "Sie arbeiten mit uns", in FAZ Jg. 1960, Nr.188

Topf, Erwin : "Die Hochkonjunktur fordert ihren Tribut", in Die Zeit, 16.Jg. Nr.6,S.14

Tubbesing, Ilse : "Die Abhängigkeit der Frau vom Betriebsklima", in Hannoversche Allgemeine Zeitung, 14. Jg. Nr. 217, S. 111

Ulrich, Key L. : "Die Stadt vor der Fabrik," in FAZ Jg.1961,Nr.82

Vetter, Ernstgünter : "Italiener in der deutschen Industrie", in FAZ Jg. 1959, Nr.244, S. 14

Weber, Erich : "Arbeitsplatzwechsel und Grundgesetz", in Das Arbeitsblatt, Frankfurt/M. Jg. 1949, S. 421

Wiborg, Klaus : "Im Zeichen des Arbeitskräftemangels", in FAZ Jg. 1961 Nr. 178 S. 29

Widmaier, Kurt : "Arbeitsplatzwechsel zehrt an den Kräften der Wirtschaft", in Arbeit, Beruf und Arbeitslosenhilfe, 11. Jg. S. 70

Wistinghausen, Jochen : "Betriebliche Maßnahmen zur Minderung des Arbeitsplatzwechsels", in Der Druckspiegel, 14. Jg. Nr. 12, S. 10

Wittgens, H. : "Erhaltung der Arbeitsfähigkeit durch rechtzeitigen Arbeitsplatzwechsel", in Zentralblatt für Arbeitswissenschaft und Fachberichte aus der sozialen Betriebspraxis, 14. Jg., S. 69

Zoufall, Gerhard : "...näher befaßt haben wir uns damit noch nicht", in Junge Wirtschaft, 6. Jg. S. 115

Zander, Ernst : "Einige Maßnahmen gegen den kostspieligen Personalwechsel", in Mensch und Arbeit, Jg. 1958, S. 185

Ferner Artikel ohne Verfasserangabe aus folgenden Zeitschriften:

Amtliche Nachrichten der Bundesanstalt für Arbeitsvermittlung und Arbeitslosenversicherung Nürnberg, (ANBA) : "Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Jahre 1959", 8. Jg. S. 229

: "Die Fluktuation der Arbeitskräfte im Bundesgebiet einschließlich Berlin (West) 1961", Sonderdruck, Nürnberg 1962

Der Arbeitgeber, Köln : "Familienheime - Betriebsverbundenheit?", 11. Jg. S. 287

: "Umfang und Kosten der Fluktuation", 11. Jg. S. 256

: "Zweifelhafte Werbung von Arbeitskräften", 13. Jg. S. 237

Das Arbeitsblatt : "Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt im vereinigten Wirtschaftsgebiet im 1. Halbjahr 1949", Jg. 1949, S. 241

Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) : "Belegschaftskauf", Jg. 1959, Nr 287, S. 19

: "Die Diktatur der Arbeitskraft", Jg. 1960, Nr. 19, S. 5

: "Arbeitslose nur bedingt verwendbar", Jg. 1960, Nr. 182, S. 7

: "Verlagerungswerke gesucht", Jg. 1960, Nr. 209, S. 13

: "Der letzte Arbeitslose im Kölner Rosenmontagszug", Jg. 1960, Nr. 305, S. 5

: "Häuser durch den Betrieb", Jg. 1961, Nr. 169

: "Die Kosten der Fluktuation", Jg. 1961, Nr. 242, S. 21

Göttinger Presse : "Arbeitgeber: Abwerbung unterbinden", 15. Jg. Nr. 291

Informationen für den Personalchef : "Auch die normale Fluktuation ist teuer", Jg. 1962, I, S. 2

Monatsblätter für freiheitliche Wirtschaftspolitik : "Zugvögel am Arbeitsmarkt", 4. Jg. S. 457

Norddeutsche Einzelhandels-Zeitung : "Anwesenheitspraemie im Betrieb", 38. Jg. Nr. 19, S. 9

Der Spiegel : "Die dritte Garnitur", 13. Jg. Nr. 34, S. 26

: "Die grüne Welle", 14. Jg. Nr. 16, S. 24

Die Welt : "Hohe Anlageinvestitionen bei Robert Bosch", Jg. 1962, Nr. 156, S. 11

Wirtschaftliche Nachrichten der Industrie- und Handelskammer Hildesheim : "Ausländische Arbeitskräfte in der Bundesrepublik" Jg. 1961, Heft 9, S. 8

5. Sonstige Quellen:

a) Informationen

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Köln : Empfehlung zur Fluktuationsformel, vom 13. 7. 1961 / III-2075

DIVO-Institut Frankfurt : Pressedienste

IFO-Institut für Wirtschaftsforschung München : Pressedienste

Institut für Demoskopie Allensbach : Informationsdienste

Wirtschaftsverband der Gießerei-Industrie, Düsseldorf : Geschäftsbericht 1957

Zentralverband der Berliner Arbeitgeberverbände : Fluktuationsberichte

b) Weitere Zeitschriften:

British Institute of Management Survey, London

Bulletin of Industrial Psychology and Personal Practices, Australia

Ministy of Labour Gazette, London

Monthly Labour Review, US-Department of Labour, Washington

Die Neue Hauszeitung (Karstadt AG.)

c) Verschiedenes:

Traub, Werner und Gruppe, Günter : Bericht über eine Studienreise nach Schweden, England und Frankreich, herausgegeben und vervielfältigt vom Hessischen Institut für Betriebswirtschaft, Frankfurt/M. 1958

Verlag Moderne Industrie, München 23 : "Häufiger Arbeitsplatzwechsel schadet uns allen", Broschüre

Norddeutscher Rundfunk Hamburg : Die Wirtschaftsglosse,

Verzeichnis der Tabellen:

		Seite
Tab. 1:	Zusammenstellung der Fluktuationskennzahlen von Textilbetrieben	98
Tab. 2:	Die durchschnittlichen FKZ-Werte für Ortsgrößenklassen der Standortgemeinden	102
Tab. 3:	Arbeitstabelle zur Berechnung der Regressions- und Korrelationskoeffizienten für die Ausgangswerte der Abb. 4	105
Tab. 4:	Die durchschnittlichen FKZ-Werte für Betriebsgrößenklassen	112
Tab. 5:	Arbeitstabelle zur Berechnung der Regressions- und Korrelationskoeffizienten für die Ausgangswerte der Abb. 4	114
Tab. 6:	Abgänge männlicher und weiblicher Lohnempfänger, geordnet nach dem Lebensalter der Ausgeschiedenen	126
Tab. 7:	Abgänge männlicher und weiblicher Bankangestellter	127
Tab. 8:	Abgänge von Lohnempfängern, geordnet nach dem Dienstalter	129
Tab. 9:	Abgänge männlicher und weiblicher Lohnempfänger, geordnet nach dem Dienstalter	131
Tab. 10:	Die Fluktuation aus 13 Betrieben, unterteilt nach Abgangsgruppen	158
Tab. 11:	Durchschnittliche Wochenverdienste und FKZ von Arbeitern (England)	165
Tab. 12:	FKZ von Arbeitnehmern zweier vergleichbarer Betriebe, geordnet nach Abteilungen	178

Verzeichnis der Abbildungen:

		Seite
Abb. 1:	Die Fluktuationskennzahlen von 123 untersuchten Betrieben für das Jahr 1959, geordnet nach Wertgruppen	86
Abb. 2:	Standorte und Fluktuationskennzahlen der untersuchten Betriebe	96
Abb. 3:	Die Fluktuationskennzahlen für nach Ortsgrößenklassen geordnete Betriebe	104
Abb. 4:	Die Fluktuationskennzahlen für nach Betriebsgrößenklassen zusammengefaßte Betriebe	113
Abb. 5:	Monatliche Fluktuationskennzahlen	134
Abb. 6:	Die Entwicklung der Angestelltenfluktuation in einem Großbetrieb von 1949 bis 1959	137
Abb. 7:	Monthly Labour Turnover, USA, 1910 bis 1950	139
Abb. 8:	Labour Turnover - Earnings Chart Canada	167

Eidesstattliche Versicherung:

Ich versichere an Eidesstatt, daß ich die eingereichte Dissertation "Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation" selbständig und ohne unerlaubte Hilfe verfaßt habe. Anderer als der von mir angegebenen Hilfsmittel habe ich mich nicht bedient. Alle wörtlich oder sinngemäß den Schriften anderer Autoren entnommenen Stellen habe ich kenntlich gemacht.

Göttingen, den 12. November 1962

Lebenslauf:

Am 12. Januar 1932 wurde ich als zweiter Sohn des Postbeamten Friedrich Storre und seiner Ehefrau Hedwig geb. Schrader in Göttingen geboren.

Nach einer vierjährigen Grundschulzeit besuchte ich die jetzige Felix-Klein-Oberschule in Göttingen bis zum Erhalt des Reifezeugnisses im Frühjahr 1953. Danach war ich als kaufmännischer Lehrling bei der PHYWE AG. Göttingen tätig und erwarb nach einer zweijährigen Lehrzeit den kaufmännischen Gehilfenbrief.

Mit Beginn des Sommersemesters 1955 habe ich an der Georg-August-Universität in Göttingen Betriebswirtschaftslehre studiert. Während der ersten Jahre des Studiums (1955 - 1957) war ich in den Semesterferien regelmäßig in verschiedenen Abteilungen meines ehemaligen Lehrbetriebes weiterbeschäftigt. Nach einem 8-semestrigen Studium habe ich im Sommer 1959 die Prüfung für Diplom-Kaufleute in Göttingen abgelegt. Im Herbst 1959 begann ich an meiner Dissertation "Die betriebswirtschaftliche Bedeutung der Arbeitnehmerfluktuation" zu arbeiten.

Göttingen, den 12. November 1962